إدارة اختيار الموظفين

PERSONNEL SELECTION MANAGEMENT

الموظف المناسب في المكان المناسب

الدكتور
زيد سلمان





E mail: dar_alraya@yahoo.com


دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الاردن TEL : 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com

إدارة اختيـار الموظفيـن

- الموظف المناسب في المكان المناسب -

إدارة اختيار الموظفين

- الموظف المناسب في المكان المناسب -

الدكتور زيد سلمان

الطبعة الثانية
2014



المملكة الأردنية الهاشمية
رقم الإيداع لدى دائرة
المكتبة الوطنية(2007/11/3429)

زيد سلمان	658.3

ادارة اختيار الموظفين

– عمان: دار الراية للنشر والتوزيع ،طبعة ثانية **2014**

(216)ص.

ر.أ. : 2007/11/3429

ردمك: **ISBN 978-9957-499-15-0**

الواصفات: /اختيار الموظفين//التعين//ادارة الافكار//ادارة الاعمال/

* إعدادات دائرة المكتبة الوطنية بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية



دار الراية للنشر والتوزيع

الأردن-عمان
شارع الجمعية العلمية الملكية - المبنى الإستثماري الأول للجامعة الأردنية
هاتف: 5338656 فاكس:96265348656+
ص.ب: 2547 الجبيهة-الرمز البريدي 11941 عمان-الأردن
Email:dar_alraya@yahoo.com

المحتويات

الموضـــــــوع	رقم الصفحة

الموضـــــوع	رقم الصفحة

الموضـــــوع	رقم الصفحة

الموضــــوع	رقم الصفحة

الفصل التاسع

التدريب والتنمية وجهان لعملة واحدة

الفصل العاشر

أهمية اختيار المدير المناسب (الفعال)

الموضـــــوع	رقم الصفحة

الفصل الحادي عشر

استراتيجيات الترقي الوظيفي للموظفين

مقدمة

اهتمت العديد من المنظمات والشركات ذات الاختصاص في تطوير أنظمة فعالة لاختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة، حسب ما تتطلبه الوظائف المتاحة من خبرات عملية ومقدرات وسلوكيات مهنية يتم على أساسها اتخاذ قرار التوظيف من خلال مقابلات شخصية هادفة وأسئلة تدل أجوبتها ضمناً على القدرات المتوافرة في المتقدم للوظيفة.

من هنا تأتي مهمة إدارة الأفراد في المنظمات والشركات في التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة، يقومون من خلالها بأداء مهام محددة، وأهمية إدارة الأفراد للتأكد من حسن استثمار الأفراد العاملين في المنظمات والمؤسسات.

تضمن هذا الكتاب إحدى عشر فصول على النحو التالي:

الفصـــل الأول: الإدارة.

الفصـــل الثاني: مدخل إلى إدارة اختيار الموظفين.

الفصـــل الثالث: الطرق المستخدمة في اختيار الموظفين.

الفصـــل الرابع: المقابلات.

الفصـــل الخامس: تخطيط القوى العاملة

الفصـــل السادس: المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية

الفصـــل السابع: نظريات التحفيز

الفصـــل الثامن: استثمار الأفراد

الفصـــل التاسع: التدريب والتنمية وجهان لعملة واحدة

الفصـــل العاشر: أهمية اختيار المدير المناسب (الفعال)

الفصل الحادي عشر: استراتيجيات الترقي الوظيفي للموظفين

المؤلف

الفصل الأول

الإدارة

الإدارة

تمهيد

قد تسمع هذه الأسئلة، أو قد يتبادر بعضها إلى ذهنك، وهي: ما هي الإدارة؟ من هو المدير؟ أو قد تقول لنفسك: "أنا موظف فقط، فما حاجتي لمعرفة العملية الإدارية؟ أليس هذا هو عمل الرؤساء والمدراء"؟

في الواقع كلنا مدراء، فمهما يكن موقعك أو وظيفتك يتوجب عليك أحياناً إدارة بعض الأمور. وحتى يمكنك إدارتها بشكل جيد، عليك أن تعي العملية الإدارية وعناصرها الرئيسية ومبادئها العامة. لذا سنحاول هنا تبسيط هذه العملية، وشرحها بشكل موجز، يكفي لأن تتكون لدى الفرد منا صورة عامة عن هذه العملية الهامة.

ما هي الإدارة ؟

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس الأساسية: (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة).

ما الهدف من تعلّم الإدارة؟

إن الهدف الشخصي من تعلم الإدارة ينقسم إلى شقين هما:

1- زيادة مهاراتك.

2- تعزيز قيمة التطوير الذاتي لديك.

من المؤكد أنك ستطبق أصول الإدارة في عملك وفي حياتك الخاصة أيضاً. لكن تطبيقها يعتمد على ما تقوم بعمله، فعندما تعمل مع موارد محددة ومعروفة يمكنك استخدام الوظائف الخمس للإدارة. أما في حالات أخرى فقد تستخدم وظيفتين أو ثلاث فقط.

سنقوم الآن بشرح كل وظيفة من هذه الوظائف الخمس بشكل مبسط، فهذا يساعد على فهم ما هي الإدارة، وكيف يمكنك تطبيقها في حياتك أو مهنتك.

الوظائف الخمسة للإدارة:

(1) التخطيط: هذه الوظيفة الإدارية تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية.

(2) التنظيم: يعرف التنظيم على أنه الوظيفة الإدارية التي تمزج الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات.

(3) التوظيف: يهتم باختيار وتعيين وتدريب ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب في المنظمة.

(4) التوجيه: إرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه أهداف المنظمة.

(5) الرقابة: الوظيفة الإدارية الأخيرة هي مراقبة أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.

أصول "فايول" للإدارة:

هنري فايول (1841 – 1925) مؤلف كتاب" النظرية الكلاسيكية للإدارة". عرّف الوظائف الأساسية الخمس للإدارة (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة). طوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام الإدارية.

كمشرف أو مدير، سيكون عملك عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية. أشعر أنه من المناسب تماماً مراجعة الأصول الأربعة عشر للإدارة الآن. استخدام هذه الأصول الإدارية (الإشرافية) سيساعدك لتكون مشرفاً أكثر فعالية وكفاءة، هذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة". وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

الأصول العامة للإدارة عند هينري فايول:

(1) تقسيم العمل: التخصص يتيح للعاملين والمدراء كسب البراعة والضبط والدقة والتي ستزيد من جودة المخرجات، وبالتالي نحصل على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.

(2) السلطة: إن إعطاء الأوامر والصلاحيات للمنطقة الصحيحة هي جوهر السلطة. والسلطة متأصلة في الأشخاص والمناصب. فلا يمكن تصورها كجزء من المسؤولية.

(3) الفهم: تشمل الطاعة والتطبيق والسلوك والعلاقات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين. هذا العنصر مهم جداً في أي عمل، من غيره لا يمكن لأي مشروع أن ينجح، وهذا هو دور القادة.

(4) وحدة مصدر الأوامر: يجب أن يتلقى الموظفين أوامرهم من مشرف واحد فقط. بشكل عام يعتبر وجود مشرف واحد أفضل من الازدواجية في الأوامر.

(5) يد واحدة وخطة عمل واحدة: مشرف واحد بمجموعة من الأهداف يجب أن يدير مجموعة من الفعاليات لها نفس الأهداف.

(6) إخضاع الاهتمامات الفردية للاهتمامات العامة: إن اهتمام فرد أو مجموعة في العمل يجب أن لا يطغى على اهتمامات المنظمة.

(7) مكافآت الموظفين: قيمة المكافآت المدفوعة يجب أن تكون مرضية لكل من الموظفين وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة. وتحلل هذه القيمة لعدة عوامل مثل: تكاليف الحياة، توفر الموظفين، والظروف العامة للعمل.

(8) الموازنة بين تقليل وزيادة الاهتمامات الفردية: هنالك إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية، بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها في كل الحالات يجب الموازنة بين هذين الأمرين.

(9) قنوات الاتصال: السلسلة الرسمية للمدراء من المستوى الأعلى للأدنى تسمى "الخطوط الرسمية للأوامر". والمدراء هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها. وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقية للمشرفين لتجاوزها، وتتم الموافقة بينهم على ذلك.

(10) الأوامر: الهدف من الأوامر هو تفادي الهدر والخسائر.

(11) العدالة: المراعاة والإنصاف يجب أن يمارسوا من قبل جميع الأشخاص في السلطة.

(12) استقرار الموظفين: يقصد بالاستقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، ينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل.

(13) روح المبادرة: يجب أن يسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات، فالمدير القادر على إتاحة هذه الفرصة لموظفيه أفضل بكثير من المدير الغير قادر على ذلك.

(14) إضفاء روح المرح للمجموعة: في الوحدات التي بها كثرة من العمال على المدراء تعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين، ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.

الوظيفة الأولى: التخطيط

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل: ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى،

وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجيب على أربعة أسئلة هي:

1- ماذا نريد أن نفعل؟
2- أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
3- ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
4- ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟

من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد ، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:

1- تحديد الموارد المطلوبة.
2- تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء، المطلوبين).
3- تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
4- تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة، وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.

يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:

1- التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
2- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
3- التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.

أنواع التخطيط الثلاثة:

(1) **التخطيط الاستراتيجي :**

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى، ولكن جميع المستويات الإدارة يجب أن تشارك فيها لكي تعمل، وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

1- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.

2- إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.

3- تطوير المنظمة من حيث تآلف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.

(2) **التخطيط التكتيكي:**

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية.

هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جداً لتحقيق التخطيط الاستراتيجي، المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

(3) **التخطيط التنفيذي:**

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله .ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة، أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.

خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

الخطـــوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.

الخطـوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.

الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك باتجاه أهدافك.

الخطـوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.

الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.

الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.

الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها. وإجراء التعديلات اللازمة لها.

الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت "و"ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

1- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.

2- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.

3- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.

4- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقاً في عملية التخطيط أمراً ممكناً. بالإضافة إلى ذلك فهي تضيف مزايا أخرى:

1- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.

2- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها. كما يجب العمل على إزالة العقبات، والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنمى وتطور، كما أن التوجيهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.

3- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و"اتتر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستتمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة،

كما من الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضاً قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداءً بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات). وانتهاءً بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدراء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

1- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج ...الخ).
2- وضع الأنشطة في مجموعات بناءً على هذه العلاقات.
3- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولاً كأساس للسلطة.هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

1- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.
2- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملء المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف، التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة. يمكن تبيين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثماني تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

والآن سنتعرف على كل واحدة من هذه المهام الثماني عن قرب.

مهام التوظيف الثماني:

أولاً: تخطيط الموارد البشرية: الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين، ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين، ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاثة عناصر هي:

1- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
2- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
3- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة)، ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ثانياً: توفير الموظفين: في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة، وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما: مواصفات الوظيفة ومتطلباتها، وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عمن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية، ومصادر داخلية أو خارجية أخرى. وحالياً بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت. حيث أنشئت العديد من المواقع لهذا الغرض.

ثالثاً: الاختيار: بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات، خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملء بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

رابعاً: التعريف بالمنظمة: بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجه بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعه على سياسات وأنظمة المنظمة.

خامساً: التدريب والتطوير: من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة وكما يلي:

التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.

التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

سادساً: تقييم الأداء: يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

سابعاً: قرارات التوظيف: قرارات التوظيف كالمتعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

ثامناً: إنهاء الخدمة: الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضاً.

الوظيفة الرابعة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم. وظيفة التوجيه يشار إليها أحياناً على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى، لأنه ببساطة مكان تركز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفاً أو مديراً فعالاً عليه أن يكون قيادياً فعالاً، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

متغيرات التوجيه:

أساس توجيهاتك لمرؤوسيك سيتركز حول نمطك في القيادة (دكتاتوري، ديمقراطي، عدم التقييد) وطريقة في اتخاذ القرارات. هنالك العديد من المتغيرات التي ستتدخل في قرارك بكيفية توجيه مرؤوسيك مثل: مدى خطورة الحالة، نمطك القيادي، تحفيز المرؤوسين، وغيرها. بالإضافة إلى ذلك، بكونك قائد موجه للآخرين عليك:

1- معرفة جميع الحقائق عن الحالة.

2- التفكير في الأثر الناجم عن قرارك على المهمة.

3- الأخذ بعين الاعتبار العنصر البشري عند اتخاذك للقرار.

4- تأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه هو القرار السليم الذي كان عليك اتخاذه.

بصفتك شخص يوجه أنشطة الآخرين فعليك أيضاً:

أ- تفويض المهام الأولية لجميع العاملين.

ب- جعل الأوامر واضحة ومختصرة.

ج- متابعة كل شخص تم تفويضه، وإعطاء أوامر محددة سواء كانت كتابية أو شفوية.

سنتعرف الآن على المزيد من المعلومات حول العملية التوجيهية.

إرشادات حول عملية التوجيه:

المقترحات التالية مقتبسة من "ما الذي يجب أن يعرفه كل مشرف؟ "للكاتبان ليستار بيتل وجون نيستروم:

(1) لا تجعلها نزاع من أجل السلطة. حاول أن تركز اهتمامك واهتمام الموظفين على الأهداف الواجب تحقيقها، الفكرة هي أن تتخيل أن هذا هو الوضع التي تقتضيه الأوامر، فهو ليس مبنياً على هوى المدير.

(2) تجنب الأساليب الخشنة. إذا أردت أن يأخذ موظفيك التعليمات بجدية، فعليك بهذه الطريقة.

(3) انتبه لكلماتك. الكلمات قد تصبح موصل غير موثوق فيه لأفكارك. كما عليك أيضاً مراقبة نبرة صوتك، معظم الناس يتقبلون حقيقة أن عمل المشرف هو إصدار الأوامر والتعليمات، ومعارضتهم لهذه الأوامر مبنية على الطريقة التي أصدرت فيها هذه الأوامر.

(4) لا تفترض أن الموظفين فهموا كل شيء، أعطِ الموظفين فرصة لطرح الأسئلة ومناقشة الأهداف، دعهم يؤكدون فهمهم بجعلهم يكررون ما قلته.

(5) تأكد من حصولك على "التغذية الراجعة" بالطريقة الصحيحة. أعطِ الموظفين الذين يريدون الاعتراض على المهام الفرصة لعمل ذلك في الوقت الذي تفوض فيه

المهام لهم. إن معرفة والسيطرة على المعارضة وسوء الفهم قبل بدء العمل أفضل من الانتظار لما بعد.

(6) لا تعطِ الكثير من الأوامر. المعلومات الزائدة عن الحد تعتبر مثبطة للعاملين. اجعل تعليماتك مختصرة ومباشرة، انتظر حتى ينتهي العاملون من العمل الأول قبل أن تطلب منهم البدء في عمل ثانٍ.

(7) أعطهم التفاصيل المهمة فقط. بالنسبة للمساعدين القدماء، لا يوجد ما يضجرهم أكثر من استماعهم لتفاصيل معروفة.

(8) انتبه للتعليمات المتضاربة. تأكد من أنك لا تقول لموظفيك أمراً ما، بينما المشرفين في الإدارات المجاورة يقولون لموظفيهم ما يعارض ذلك.

(9) لا تختار العامل المستعد للعمل فقط. تأكد من أنك لا تحمل الشخص المستعد أكثر من طاقته. وتأكد أيضاً من إعطاء الأشخاص الصعب قيادتهم نصيبهم من العمل الصعب أيضاً.

(10) حاول عدم تمييز أي شخص. من غير اللائق معاقبة الشخص بتكليفه بمهمة كريهة، حاول التقليل من هذا الأمر قدر المستطاع.

(11) الأهم من جميع ذلك، لا تلعب "التسديدة الكبرى". المشرفين الجدد يخطئون أحياناً بالتباهي بسلطاتهم. أما المشرفين الأكثر نضجاً فغالباً ما يكونون أكثر قرباً من موظفيهم.

الوظيفة الخامسة: الرقابة

التّخطيط، والتنظيم، والتّوظيف، والتوجيه يجب أن يتابعوا للحفاظ على كفاءتهم وفاعليتهم. لذلك فالرقابة آخر الوظائف الخمسة للإدارة، وهي المعنيّة بالفعل بمتابعة كلّ من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظّمة تجاه تحقيق أهدافها.

في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدّم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممّت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوّعة في المنظّمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتّخطيط في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربع خطوات أساسيّة تطبّق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربع هي:

1- إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كمية أو نوعية، صممت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليات. المعايير تستخدم لتحديد التقدم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعاً إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإدارية أو المعايير التقنية. فيما يلي وصف لكل نوع:

أ- المعايير الإدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإدارية عن، من، متى، ولماذا العمل؟

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهري من كل الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب- المعايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل، وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليات، والمواد، والآلات، ومعدات السلامة،

والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التقنية من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعداتهم.

2- متابعة الأداء الفعلي: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائي.

3- قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحددة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة - خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. أما إذا كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة، فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4- تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف، ضع في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود عيوب في الآلات نفسها. وأخيراً، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكام رديئة عند تحديد الإجراءات التقويمية الواجب اتخاذها.

هوامش الفصل الأول

(1) سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، (1985). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط2). مطبعة الصفدي. عمان – الأردن.

(2) عبد الوهاب، علي محمد، (1995). فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق. الشركة العربية للإعلام. القاهرة.

(3) جاب الله، رفعت محمد، (1988). إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، بل برنت للطباعة والأوفست، وتصوير المستندات بالقاهرة.

(4) Davar, Rustom., (1986). Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi: Vaui Educational Books).

(5) Beach, Dale S., (1970). Personnel – the Management of people at work, Second Edition (London: Collier – Macmillan Limited).

(6) الमلليحي، إبراهيم، (2000). الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع. مصر.

(7) النجار، نبيل الحسيني، (1995). الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة. الشركة العربية للنشر والتوزيع.

الفصل الثاني

مدخل إلى إدارة إختيار الموظفين

مدخل إلى إدارة اختيار الموظفين

مفهوم إدارة الأفراد:

هو ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.

مفهوم إدارة اختيار الموظفين:

هو استعداد وصلاحية الأفراد العاملين في مجال اختيارهم بالمشروع المراد تحقيقه، وإلحاقهم بالأعمال التي تتفق واستعدادهم وميولهم وقدراتهم، وهي الأسس التي تستند إلى المبدأ الموضوعي في ضوء الكفاءات والجدارة بما يكفل في النهاية وضع الشخص المناسب في العمل المناسب، وهو أمر له أثره البالغ الأهمية في رفع الكفاءة الإنتاجية في المشروع.

وظائف إدارة شؤون الموظفين

(1) تحليل وصف الوظائف.

(2) ترغيب واختيار وتعيين العاملين.

(3) وضع الخطط للإنجاز والمكافآت.

(4) الاحتفاظ بسجلات العاملين.

(5) وضع برامج مناهج وفوائد العاملين.

(6) تقديم خدمات خاصة مثل التفتيش على السلامة والأمان، حماية المؤسسة وخدمات الوقاية من الحريق.

(7) وضع وتنفيذ برامج التدريب والتعليم.

(8) وضع وتنفيذ برامج العلاقات العمالية.

(9) القيام بوظيفة العلاقات العامة في المنشأة.

(10) وضع برامج تخطيط وتقييم القوى العاملة.

أهمية عملية اختيار العاملين:

(1) إن الفرز الفعال للأشخاص الذين يتقدمون للعمل في المنشأة مهم بسبب التكاليف العالية التي يمكن أن تتحملها المنشأة في اجتذاب وتعيين الأشخاص الذين يتقدمون للعمل فيها. [يعني هذا ضرورة الاهتمام باختيار العاملين].

(2) إن أداء القائم بعملية الاختيار [المدير أو مدير الأفراد] يعتمد على درجة أداء مساعديه. [إن العاملين الذين لا يملكون القدرات التنافسية سوف لا ينجزون أعمالهم بفعالية].

(3) إن العملية للاختيار السليم مهمة للتأكد على قانونية وشرعية إجراءات الاختيار، إذ أن تشريعات معظم الدول تنص على ضرورة المساواة في التعيين وعدم التمييز في المعاملة ضد الأقليات، [إجراءات الاختيار الأساسية الفعالة تعتبر أساسية].

مصادر اختيار القوى العاملة

(1) المصادر الداخلية:

تعتمد المنشأة في المصادر الداخلية عند تعبئة الوظائف الشاغرة فيها على العاملين الذين تتوافر فيهم متطلبات الوظيفة ومؤهلات الأشخاص المطلوبة، ويستخدم في هذا النوع من المصادر أسلوبان أساسيان هما:

(1) الترقية من الداخل – ويقصد بها ترقية أحد العاملين في المنشأة إلى الوظيفة الشاغرة والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من وظيفته الحالية. وقد يكون هذا الشخص من بين العاملين في نفس الإدارة أو القسم، ويمكن نقل شخص من إدارة إلى أخرى في حالة تعذر ترقية شخص إلى تلك الوظيفة من نفس الدائرة.

(2) الإعلان والتنافس – وهو القيام بالإعلان داخلياً وذلك عن طريق لوحة الإعلانات في المنشأة أو عن طريق إصدار وتوزيع تعميم بذلك على العاملين لإعلامهم بوجود وظيفة أو وظائف شاغرة مع تحديد متطلبات ومؤهلات تلك الوظائف. وفي نفس الوقت إعطاء الفرصة لكل من يعتقد أنه مؤهل لتلك الوظيفة بعد أن تكون إدارة الأفراد في المنشأة قد قامت بتوضيح المعايير والأسس التي سوف يتم اعتمادها في عملية الاختيار.

مزايا استخدام المصادر الداخلية في الاختيار

(1) تؤمن استقرار العاملين في المنشأة وترفع الروح المعنوية لهم.

(2) تخفيض التكاليف المادية المترتبة على إجراءات جذب قوى عاملة من خارج المنشأة.

(3) تخلق الشعور بالأمن بين العاملين.

(4) تعمل على أن تحافظ المنشأة على استمرار الاتصالات مع أهم مصدر للقوى العاملة فيها.

(5) المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنشأة ومتطلباتها مع المحافظة على سرية العمل فيها.

(6) تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية لدينا للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مراكز أعلى.

عيوب المصادر الداخلية في الاختيار

(1) حجب الأفكار والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنشأة لو أنها قامت باختيار وتعيين أفراد من الخارج لتعبئة الوظائف الشاغرة فيها.

(2) قلة عدد العاملين الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.

(3) إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة في حالة تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية.

(2) المصادر الخارجية:

تلجأ المنشأة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، ومن أهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي:

(1) الإعلان عن الوظائف الشاغرة من خلال وسائل الإعلان المختلفة مثل المذياع والتلفاز ودور عرض الأفلام والصحف والمجلات وغيرها.

(2) طلبات الاستخدام وقوائم الانتظار.

(3) الإعلان في الجامعات والكليات ومراكز التدريب والمعاهد والمدارس المختلفة.

(4) مكاتب التوظيف أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة.

(5) نقابات العمال.

(6) توصيات العاملين في المنشأة بمن يعرفونهم من ذوي الخبرة والكفاءة.

مزايا استخدام المصادر الخارجية في الاختيار

(1) إقامة علاقات عامة مع جهات متعددة يمكن أن يكون لها آثار إيجابية كبيرة في المستقبل.

(2) الاستفادة من الخبرات ووجهات نظر وآراء وأساليب عمل جديدة نتيجة جذب دماء جديدة للمنشأة.

(3) إمكانية تغيير عادات قديمة في المنشأة من قبل العاملين الذين تم استقدامهم من الخارج.

عيوب استخدام المصادر الخارجية في الاختيار

(1) حاجة الفرد المعين من خارج المنشأة لفترة زمنية للتلاؤم والتكيف مع أوضاع وظروف المنشأة مما يعني انخفاض إنتاجيته خلال هذه الفترة.

(2) تحميل المنشأة تكاليف الحصول على هؤلاء الأفراد من خارج المنشأة.

(3) تحميل المنشأة تكاليف تدريب العاملين الجدد من أجل تهيئتهم وأعدادهم للعمل.

(4) عدم القدرة على التنبؤ بدرجة عالية بمدى ملاءمة وصلاحية الفرد لكل من الوظيفة والمنشأة.

تعبئة الوظائف الإدارية

هنالك الكثير من المنشأة في الوقت الحاضر تستخدم أسلوب مراكز التقييم الإداري في اختيار المرشحين للوظائف الإدارية لهذا يقوم فريق من المقيمين الخبراء بملاحظة دقيقة لمجموعة من المرشحين الإدارية والذين يبلغ عددهم حوالي (12) شخصاً وذلك لمدة يومين أو ثلاثة أيام وهم يؤدون أعمالاً إدارية حقيقة، حيث يتم تقييم المقدرة الإدارية لكل من المرشحين للوظيفة، بالإضافة إلى ملاحظات السلوك واختباراته. والقدرة على حل المشاكل والتفكير الابتكاري من خلال مواقف عملية فعلية، ومستوى المعلومات والخبرة الوظيفية المتميزة. ويتم كل ذلك يجعل المرشحين يتخذون قرارات بعد عرض حالات عملية قصيرة عليهم.

وعن طريق المناقشة الجماعية بينهم في موضوع معين دون أن يكون هناك قائد للمجموعة. بعد أن تطرح عليهم سؤال للمناقشة والطلب إليهم التوصل إلى قرار جماعي حيث يقوم المقيم بعد ذلك بتقييم مهارات كل شخص في المناقشة الجماعية ومدى قبول الجماعة لمشاركته، كما يتم استخدام المباريات الإدارية في اتخاذ القرار في المشكلة الفعلية.

مراحل اختيار القوى العاملة

هنالك عدة مراحل يمكن استخدامها في اختيار القوى العاملة وهي:

أولاً: طلب التوظيف:

يعتبر طلب التوظيف أول مصدر معلومات متاحة للمنظمة (أو المنشأة) عن هذا الشخص. وتوفر هذا المصدر معلومات سريعة عن مؤهلات الشخص وخبراته العملية ومعلومات شخصية.

ويتضمن محتويات طلب التوظيف: الاسم/ العمر/ الجنس/ الحالة الاجتماعية/ المؤهلات العلمية/ الشهادات الدراسية/ البرامج التدريبية/ الخبرات العلمية/ وهناك خصائص جسمانية كالطول والوزن والحالة الصحية للمتقدم/ الهوايات الشخصية والنشاط الاجتماعي والثقافي والمهني إلى آخرها...الخ.

ويجب أن تكون البيانات التي يحويها طلب التوظيف هادفة وأن تكون ذات تأثير محتمل على أداء العمل أو الوظيفة.

ثانياً: المقابلات الشخصية:

تعتبر من أكثر الأساليب انتشاراً واستعمالاً في المنظمات المختلفة وتهدف إلى:

(1) تقييم مدى ملاءمة الشخص المتقدم للوظيفة.

(2) تزويد المتقدم لشغل الوظيفة ببعض البيانات الهامة التي يجب أن يعرفها قبل أن يتم اختياره.

أخطاء المقابلات:

(1) تأثير وسيطرة صفة معينة من الصفات التي يتصف بها الشخص المتقدم للوظيفة سواء كان هذه الصفة مرغوباً فيها أو غير مرغوب فيها على التقييم القائم بالمقابلة للشخص الذي يقابله ككل.

(2) فشل المقابلة في الاستماع الفعال لما يقوله الشخص المتقدم للوظيفة حتى وإن بدا منصتاً.

(3) التحفيز والتعصب والتقدير العاطفي أو غير الموضوعي.

الأمور التي تساعد على زيادة فعالية أسلوب المقابلات الشخصية ما يلي:

أ- ثبت أن مستوى الثبات الذي تتمتع به المقابلات الشخصية يكون أعلى في حالة المقابلات المنمطة (المهيكلة).

ب- نظراً لأن توافر شروط الثبات لا يعني بالتبعية توافر شرط الصحة أو الصدق فإنه من الممكن زيادة مستوى الصحة عن طريق استخدام أكثر من مقابلة لإجراء المقابلة.

ت- عادة ما يتخذ المقابلون قرارات الاختيار والتعيين أو عدم التعيين مكبراً أو بعد وقت قصير من بداية المقابلة في حالة المقابلات الغير المهيكلة حيث يتم الاعتماد على مثل هذه الأحوال في كل من بيانات الشخص الموجود في طلب التوظيف أمام المقابلين، والانطباع الأول عن الشخص في بداية المقابلة والذي غالباً ما يتأثر بالمظهر الشخصي.

ث- عادة ما يتأثر المقابلون في تقييمهم للأشخاص بالصفات غير المرغوب فيها أكثر من تأثيرها بالصفات المرغوب فيها، الأمر الذي يجعل من المقابلة الشخصية في مثل هذه الحالات وسيلة للبحث عن السلبيات.

ثالثاً: التحري والتوصية:

يعتمد على اختيار العاملين على أدائهم وعلاقاتهم وسلوكياتهم في المستقبل وهو دليل على أداؤه وعلاقاته وسلوكه في الماضي للشخص المختار للوظيفة. ويختلف رأي مديري الأفراد في المنظمات أو المنشآت المختلفة حول جدوى أسلوب التحري والتوصية ذلك لأنه يرى عدم جدوها في عدم معقولية أن يقترح الشخص أسماء الموصين الذين من المحتمل أن يكتبوا رسائل توصية في غير صالحه. وعلى العكس من رأي البعض الآخر

أن أسلوب التحري والتوصية يمكن أن يقدم معلومات مفيدة خصوصاً إذا تذكرنا أنه لا يعدو أن يكون أحد أساليب الاختيار وليس الأسلوب الوحيد ، هذا إذا أخذنا بالاعتبار مزاياه الأخرى مثل قلة الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لتطبيقه واستخدامه.

رابعاً: اختبارات التوظيف:

ويقصد به إجراء منظم هدفه معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين أو مقارنة سلوك واتجاهات وأداء شخصين أو أكثر.

فرضيات اختبارات التوظيف

(1) إن القدرات والمهارات الإنسانية عادة ما تكون موزعة على الأفراد توزيعاً يقترب من التوزيع الطبيعي.

(2) إن هناك درجة معقولة من الارتباط بين توافر القدرة أو المهارة موضع الاختبار وبين احتمال النجاح في أداء وإنجاز متطلبات العمل أو الوظيفة.

أنواع الاختبارات

(1) اختبارات القدرات والذي يهدف إلى قياس قدرات الأفراد الخفية أو المحتملة على أداء شيء ما.

(2) اختبارات الأداء والذي يقيس معلومات الشخص ومهارته في أداء عمل معين.

(3) اختبارات الاهتمامات المهنية والذي يحاول معرفة ما يفضله الشخص كمهني أو لا يفضله في مجال الاهتمامات.

(4) اختبارات الشخصية – والذي يحاول قياس وتقييم بعض الخصائص التي يعتقد بأهميتها للنجاح في العمل.

(5) اختبارات الإسقاط – والتي يتم إجراءه بطلب من الشخص أن يعطي تفسيراته لعدد من الصور أو الرسوم كمثيرات معيارية لمواقف محددة.

اقتراحات مهمة في اختبارات التوظيف

(1) استخدام الاختبارات يعني أنه لا يجوز استخدام الاختبارات كمعيار وحيد في أي شيء وذلك في الاختبار أو اليقين أو الترقية أو النقل... الخ.

(2) إن درجات الاختبار ليست مقاييس دقيقة ، وعلى ذلك لا يجوز المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظيفة على أساس الدرجات التي حصلوا عليها في اختبارات التوظيف بشكل صارم ونهائي.

(3) الاختبارات عبارة عن أداة تصفيته ، ويجب اللجوء إليها عندما يكون المطلوب هو اختيار مجموعة صغيرة من بين عدد كبير من المتقدمين للوظيفة.

(4) أنها أكبر قدرة على التنبؤ بحالات الفشل منها بحالات النجاح.

هوامش الفصل الثاني

(1) شاويش، مصطفى، (2005). إدارة الموارد البشرية، (ط3). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(2) أصيل، فوزي عبد الرحمن، (2000). طرق اختيار وتقويم الموظفين، (ط1). مكتبة العبيكان. الرياض.

(3) **Heneman, Herbert. G., Schuap. D.p. and Fossas, j . A., (1980). Personnel Human resource Maugement (llilinapis: Richard Irwin. Inc). [**

(4) جاب الله، رفعت محمد، (1988). إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي. بل برنت للطباعة والأوفست وتصوير المستندات. القاهرة.

الفصل الثالث

الطرق المستخدمة في إختيار الموظفين

الطرق المستخدمة في اختيار الموظفين

تمهيد

هنالك عدة طرق تستخدم في ترشيح الشخص للوظيفة المتاحة في المنظمة التي ينتمي إليها، لأنه ينتمي إلى عائلة تتصف بالأمانة والصدق أو لأنه ابن لعلم مشهود له بالأداء الجيد والأمانة في العمل فتبنى التوقعات على حسن أداء وأمانة أبنائه لما كان يتصف به. كما كان الذكاء وقوة الذاكرة وسرعة البديهة والقدرة على التعبير الشفهي من الأسباب التي يتم على أساسها اختيار المتقدمين للوظائف المتاحة.

وكانت طريقة قياس الذكاء وقوة الذاكرة تتم بطريقة اجتهادية ولا نعتمد على أي أسلوب علمي، كانت تختلف طرق القياس من شخص لآخر من المكلفين باتخاذ قرارات التوظيف. وقد تتأثر تلك القرارات إيجابياً أو سلبياً من خلال الانطباعات التي يتركها المتقدمين للوظيفة في أذهانهم أو في صاحب العمل أن اتخذ قرارات التوظيف بنفسه.

هذه الطريقة تهدف إلى اختيار أحد كبار الشخصيات التي قد تستفيد بواسطة المنظمة في تسهيل أعمالها وهذا ما اسمه (توظيف المصلحة).

أما بالنسبة للمنظمات التي يديرها أصحابها بأنفسهم، فإن اختيار الموظفين يتم من منظور آخر وهو قرابة الموظف بصاحب المنظمة، فعلى سبيل المثال يرأس إحدى المنظمات منصب نائب رئيس المنظمة وشقيقه الأصغر مديراً للحسابات والخزنة، أما الابن الأكبر لصاحب المنظمة فإنه يتقلد مذهب منصب المستشار العام للمنظمة. وابنه الأصغر مديراً للتسويق وصهر صاحب المنظمة يدير إدارة شؤون الموظفين. وكما يلاحظ القارئ أن المناصب الأكثر أهمية في تلك المنظمة تسند إلى أكبر الأبناء وأكبر الأخوة للمالك المنظمة. وقد تنهار كثير من هذه المنظمات بسبب عدم كفاءة أفراد عائلة صاحب المنظمة للمناصب التي يتقلدونها. ولكن هنالك منظمات أخرى ناجحة تدار من قبل أفراد العائلة بسبب فطنة مالكها وذلك بتوظيفه مديراً عاماً لها.

ومستشاراً تسويقياً وآخر قانونياً من ذوي الكفاءة ويتمثل دورهم في إدارة المنظمة أثناء إعداد هذا الموضوع إلى معرفة بعض الطرق الأخرى المستخدمة لاختيار الموظفين من خلال مقابلة أجريتها مع أحد مديري شؤون الموظفين في منظمة تقدم بعض الخدمات الأساسية وهي أن مدير تلك المنظمة يرشح الموظفين للوظائف الشاغرة حسب الحاجة المادية والاجتماعية للمتقدمين، أي أنه يوصي بتعين فلان من الناس لأنه العائل الوحيد لأهله، أو لأنه لم يتحصل على وظيفة منذ أن تخرج من الثانوية العامة قبل عدة سنوات. وهذا دليل على أن عواطفنا تؤكد على جودة القرارات المهمة التي نتخذها.

ويجب علينا الاستمرار في مساعدة أبنائنا الشباب ذوي الحاجة الماسة والملحة للعمل بسبب ظروفهم الاجتماعية وذلك بإعطائهم الأولوية في تعيينهم على الوظائف التي تناسب قدراتهم وكفاءاتهم وذلك بعد مرورهم في مجموعة الاختبارات اللازمة وليس لتعيينهم في أي وظيفة شاغرة عند حضورهم إلى المنظمة حيث أنه من الممكن أن لا تتناسب الشواغر من الوظائف مع كفاءاتهم وقدراتهم وحيث أننا أمة جيدة فيما يشد بعضنا بعضاً كالبنيان المرصوص كما أوصانا به النبي محمد صلى الله عليه وسلم في كل الأمور، وخاصة فيما يتعلق بإيجاد الأعمال المشروعة والكسب الحلال، فمن الضروري الأخذ بعين الاعتبار مساعدة الآخرين الذين يمتلكون كفاءات وخبرات ومن هم من حاجة إلى العمل وإتاحة الفرصة لهم بتقلد الوظائف التي تناسب قدراتهم. هنالك تقدم حصل في العالم للمنظمات، وكان التنافس سواء في تقديم الخدمات أو بيع المنتجات، فقد اتجهت كثير من المنظمات لإنشاء إدارات متخصصة في اختبار الموظفين للوظائف الشاغرة حسب متطلبات كل وظيفة من خبرات أو مؤهلات دراسية. وهذه الإدارات مهمة في التدريب وتقويم الأداء ومراقبة الالتزام بدوام وأنظمة المنظمة وترقية الموظفين. وهذه الإدارات خطوة إيجابية مهمة في تقدم عملية اختيار الموظفين للمنظمات حسب المتطلبات الوظيفية وحسب توفر القدرات والكفاءات في المنظمة التي تعيش المنظمات فيها.

هنالك أيضاً كثير من المنظمات لا تستخدم طريقة الاختيار هذا للموظفين حيث يقع بعض المسؤولين في إدارات التوظيف في سلبيات عند اختيار الموظفين للوظائف الشاغرة في المنظمة.

وهنالك المقابلات الشخصية حيث يدخل أعضاء اللجنة إلى غرفة المقابلات الشخصية ويقومون بتوجيه الأسئلة المختلفة للمتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة التي تعتمد على الخلفية العملية والمعرفة العامة لكل عضو من أعضاء هذه اللجنة. وقد تكون جميع الأسئلة المطروحة على المتقدمين للوظيفة ليس لها هدف محدد، وبذلك يتم اختيارهم من خلال الانطباعات الشخصية لأعضاء تلك اللجنة وتأثرهم بقدرات المتقدمين للوظائف في الاتصالات الشفهية، ومن ثم يصدر كل واحد من أعضاء اللجنة حكمه بقبولهم في الوظيفة الشاغرة أو عدم قبولهم.

هناك طرق لاختيار الموظفين حسب المتطلبات الوظيفية للوظائف المتاحة من خلال:

(1) الإعلان.

(2) قبول الطلبات ومراجعتها.

(3) المقابلة الشخصية.

(4) التوظيف.

هنالك مجموعة أسئلة تستخدم في المقابلات الشخصية منها:

- ما هو ترتيبك في الأسرة بين إخوانك؟

(هنا تدل على درجة الدلالة أو الاتكالية وتحمل المسؤولية).

- حدثني عن طفولتك؟

(معرفة اتجاهات وميول المتقدم للوظيفة وعقده النفسية).

- ما هو اسم وزير التجارة في دولة........؟

(معرفة المعلومات العامة والثقافية).

- ما هو الفرق بينك وبين الحيوان؟

(معرفة قوة التحمل للضغوط).

هذه الأسئلة تستخدم في مقابلة المرشحون للوظائف التي يتعرضون فيها لضغوط عالية أثناء أداء عملهم مثل ضغوط التعامل مع العملاء.

أما الأسئلة التالية منها:

- ما هي صفات الموظف الناجح؟

(معرفة صفات الموظف الناجح نظرياً).

- هل أنت اتحادي أو وحداوي، نصرواي أو أهلالي؟

(معرفة إلى أن فريق ينتمي ومن ثم يتم اختياره أو دعمه من قبل الأعضاء المشجعين لنفس الفريق الذي ينتمون إليه).

- ما هي الرياضية التي تمارسها أو اللعبة التي تفضل ممارستها أثناء فراغك؟

(معرفة الطاقة والحيوية حسب نوع الرياضة أو اللعبة فإذا كان من ممارسي لعب الورق (الكوتشينة) فيدل ذلك على خموله وكسله أما إذا كان ممارسة رياضة كرة القدم فيدل على طاقاته ونشاطه).

- ما هي الأسباب التي دعتك لطلب وظيفة في هذه المنظمة؟

(معرفة ميوله العملية).

- كم مرة خلال السنة السابقة خصم من راتبك بسبب تأخرك أو تغيبك عن العمل؟
- هل تلقيت قراراً تأديبياً قط وأنت في الشركة ما؟
- هل تحضر إلى العمل في بداية الدوام، أم تصل متأخراً؟
- كيف تتصرف مع الموظف كثير الغياب؟

- ما هي صفات المشرف الفعال؟

هذه الأسئلة تستخدم في المقابلات الشخصية مع المتقدمين للوظائف لا تستند إلى منطق ولا يمكن أن تكتشف أي نوع من القدرات أو المهارات المطلوبة للوظيفة المتاحة.

الأنظمة العلمية الفعالة للاختيار الأمثل للموظفين

قامت العديد من الشركات ذات الاختصاص بتطوير أنظمة فعالة لاختيار الموظفين المناسبين للوظائف الشاغرة حسب ما تتطلبه الوظائف المتاحة من خبرات عملية ومقدرات وسلوكيات مهنية يتم على أساسها اتخاذ قرار التوظيف من خلال مقابلات شخصية هادفة وأسئلة لكل أجوبتها ضمناً على القدرات المتوافرة في المتقدم للوظيفة، وبعيداً كل البعد عن تأثير العواطف أو الميول لفئة دون أخرى.

ويتم معرفة القدرات الوظيفية المطلوبة المتعلقة بالأداء في جميع الوظائف الإدارية منها وغير الإدارية. كما طورت أيضاً نظاماً آخر للمتقدمين للوظائف المتاحة. وتمتاز تلك الأنظمة بأنها تضع المرشحين للوظائف في الجو العملي المشابه لبيئة الوظائف الشاغرة من خلال تمارين تشبيهية تتضمن معاملات ومشكلات ومعلومات يعالجها المرشحون. فيتم الكشف عن مستوى قدراتهم الوظيفية من خلال معالجتهم للمعاملات وحلولهم للمشكلات وسلوكياتهم تجاه الأفراد وخدمة العملاء، ويسمى ذلك النظام بمراكز التقويم الوظيفي.

وهنالك أنواعاً أخرى من التقويم الإداري للمستويات الرفيعة من موظفي المستوى الإداري والتي من مميزاتها أنها تستهلك وقتاً طويلاً لإجرائها، وكذلك لا تعرض التنفيذيين لنفس ما يتعرض له الموظفين من ذوي المستويات الأقل مثل طلب الحضور شخصياً إلى مواقع مراكز التقويم.

اختيار الموظفين المستجدين

إن اختيار المديرين وأرباب العمل في إنجاح المنظمات التي يديرونها أو يملكونها بكل الطرق الممكنة، وطرق النجاح كثيرة ومتعددة، ولكن أهمها هو اختيار الموظفين الأكفاء. وعلى ذلك إذا تمكن المديرون من فعل ذلك وتمكنوا كذلك من توفير الجرعات التدريبية اللازمة لوضع الموظفين الذين اختاروهم بعناية في المستوى المهني المطلوبة، يعتبر ذلك نصف الطريق إلى النجاح لأنهم سوف يتمكنون بعد ذلك من قيادتهم والاعتماد عليهم في إنجاز جميع الأعمال المتعلقة بأهداف المنظمة، ولكي يتحقق النجاح الكامل للمديرين في منظماتهم وأرباب العمل في مؤسساتهم أو مصانعهم عليهم أن يهيئوا المناخ العملي الملائم ليؤدي الموظفين أعمالهم بسهولة ويسر، ومن ثم يكافأ المتميزون منهم حتى يكون ذلك حافزاً لنجاح الآخرين.

أن القيادة الحكيمة والتدريب المناسب فنياً وإدارياً يمكن أن يرفع أداؤهم من المستويات الدنيا إلى المستويات المتوسطة أو المقبولة، كما أن اختيار نوعية المهمات التي تستند إلى الموظفين المستجدين والتي تتناسب مع قدراتهم وتزويدهم بالتوجيهات والإرشادات وتساعدهم على أداء واجباتهم الوظيفية بمستوى مقبول.

ولكن السؤال هل تريد أي منظمة وهل يريد أرباب العمل والمديرون، موظفين من هذا المستوى أو ذلك النوع؟

إذن الخطوة الأولى للنجاح التي يجب أن تبدأ أي منظمة هي اختيار الموظفين الذين يتمتعون بقدرات وكفاءات مناسبة للأداء، والخطوات التي تلي تلك الخطوة من تدريب وتفويض ستكون معتمدة عليها اعتماداً كلياً.

استخدامات نظام الاختيار الوظيفي الموجه

(1) اختيار الموظفين المستجدين من خارج المنظمة.

(2) اختيار الموظفين من داخل المنظمة للوظائف.

(3) يستخدم الاختيار الوظيفي عند تدني الأداء.

(4) يستخدم الاختيار الوظيفي الموجه في حالة تغييرات استراتيجيات المنظمة.

المقابلات الشخصية في اختيار الموظف الأنسب للوظيفة المتاحة

(1) الحالة أو المهمة: والمقصود بها الظروف التي يتم فيها الإجراء أو المهمة التي كان يقوم بها الشخص والتي ظهر أثناءها المثال السلوكي، أو هي تلك الظروف المحيطة التي قادت ذلك الشخص إلى سلوك معين أو تصرف أو رد فعل تجاه موضوع محدد.

(2) الإجراء - العمل - التصرف - السلوك - رد الفعل : من أهداف نظام مقابلات الاختيار الموجه الوظيفي أن يتعرف مجريو المقابلات على الأعمال والإجراءات والتصرفات التي صدرت من المتقدمين المستجدين للوظائف أثناء أدائهم أعمالاً محددة أو أثناء تكليفهم بتحقيق بعض الأهداف وهل تصرف المشرح بطريقة وأسلوب يتفقان مع الحالة أو المهمة التي فوض بها من قبل المنظمة، وهنا المقصود بالإجراء أنه التصرف الذي قام به الشخص في ظل الظروف المختلفة (البيئة/ الصعوبة للمهمة/ صعوبة المجموعات التي تعامل معها/ السرعة المطلوبة لإنهاء المهمة).

(3) النتيجة (ما نتج عن ذلك): ويقصد بها نتيجة ذلك الإجراء أو العمل أو التصرف الذي فعله الشخص متأثراً بالظروف أو الحالة المحيطة، فإذا تمكن مجريو المقابلة من الحصول على هذه العناصر الثلاثة في المقابلة الشخصية نقول إن لدينا مثالاً سلوكياً كاملاً.

الأبعاد الوظيفية المطلوبة للوظيفية المتاحة

طورت المنظمات التقويم الوظيفي إلى أبعاد وظيفية، ويمكنها الحصول عل الأبعاد الوظيفية من خلال (إجراء يسمى التحليل الوظيفي).

ويعتمد عدد الأبعاد الوظيفية الواحدة على حسب المستوى الإداري لها وحسب مسؤوليات الموظف الذي سيتقلدها، ويتراوح عددها لكل وظيفة من أربعة عشرة وظيفة

وتحتوي هذه الأبعاد على أهم السلوكيات للأداء المقبول لها، ويعتبر مستوى المتقدمين للوظائف في الأبعاد الوظيفية هدفاً في الاختيار الوظيفي الموجه يتم تحقيقه عند الحصول على معلومات محددة ومتعلقة تماماً بالوظيفة المتاحة من خلال إجراء المقابلات.

مميزات استخدام الأبعاد الوظيفية في الاختيار الوظيفي

(1) استخدام الأبعاد الوظيفية يساعد مجري المقابلات في الحصول على أهم المؤشرات على جودة أداء المرشحين للوظائف.

(2) استخدام الأبعاد الوظيفية يضمن حصول مجري المقابلة على المعلومات المهمة والضرورية لاتخاذ قرارات المنظمة بتوظيف المرشحين.

(3) استخدام الأبعاد الوظيفية يقلل من تأثير أحدها على الآخر.

(4) استخدام الأبعاد الوظيفية يساعد على تحصيل المعلومات وتقويها بصورة ثابتة ومتناسقة.

الاختبارات التفاضلية

طورت هذه الاختبارات لتحقيق المفاضلة بين المتقدمين المستجدين للوظائف، والكشف عن القدرات الكامنة في الإنسان لتوجيه إلى أفضل الحقول والتخصصات العملية والعلمية والتي تتناسب مع مؤشرات قدراته الشخصية. تعتبر نتائج هذه المجموعة من الاختبارات أفضل بكثير مما كان يمكن الحصول عليه من الاختبارات الأخرى المشابهة.

وتعتبر الاختبارات التفاضلية عبارة عن مهمات فكرية قياسية يؤديها الفرد في ظروف قياسية معبراً في تأديته لها عن عمليات فكرية خاصة وهي سلسلة اختبارات متماسكة وراسخة ومنظمة.

الأمور التي يجب مراعاتها عند المشرفين على الاختبارات التفاضلية

(1) التأكد على درجة الحرارة أو البرودة داخل القاعة.

(2) الكشف على قاعدة الفحص والتأكد من البيئة المناسبة للأداء بسهولة.

(3) أن تكون نبرة وقوة صوت المشرف سليمة أثناء أداء الاختبارات.

(4) أن تكون وضع الطاولات حسب تعليمات هذا النظام من الاختبارات.

(5) التشديد على الجمل وتوقيتها عند قراءة التعليمات على المتقدمين.

(6) تزويد المتقدمين بالتعليمات الهامة المتعلقة بهذه الاختبارات قبل موعدها بأسبوع واحد على أن تحتوي على المعلومات التالية:

(أ) إحضار النظارات الطبية للذين يستخدمونها عند القراءة والكتابة.

(ب) أن يكون المتقدم قد تمكن من النوم على الأقل سبع ساعات قبل موعد أداء الاختبارات.

(ت) الاستعداد نفسياً لقضاء حوالي خمس ساعات داخل قائمة الاختبارات.

(ث) ارتداء الملابس المريحة عند أداء الاختبارات.

(7) التأكد من عدد المتقدمين لأداء الاختبارات على أن لا يزيد في المرة الواحدة عن عشرين.

(8) إجراء الاختبارات في جو هادئ وبعيد عن الضوضاء والأصوات المزعجة.

(9) التأكد من إحضار واستخدام الساعة الخاصة بهذه الاختبارات.

(10) التأكد من حصول المتقدمين على جميع المعلومات الخاصة بهذه الاختبارات.

(11) التأكد من خلو القاعة من أي صور أو أثاث أو أي تجهيزات أخرى.

(12) التأكد من صحة وكفاءات الإنارة داخل قاعة الاختبارات.

يجب أن تجري هذه الاختبارات في عزلة تامة عن العالم الخارجي طوال مدة انعقادها. ويستحسن تقديم فنجان من الشاي أو القهوة في الاستراحة المجدولة في منتصف وقت الاختبارات والتي يجب أن لا تزيد مدتها عن عشرة دقائق.

وترسم نتائج الاختبارات التفاضلية جانبية شخصية لكل من أداها، وهي تعتبر عن نقاط القوة والضعف في القدرات العامة التي تسلط الضوء عليها مجموعة الاختبارات.

الاختيارات الوظيفية تستكشف من خلال ما يلي:

(1) القدرة الإدراكية والمرونة الذهبية والمثابرة.

(2) الالتزام والإبداع والثقة بالنفس.

(3) القدرة على رؤية التفاصيل والرؤية العامة للأمور.

(4) القدرة على التعامل مع الأمور المتنوعة.

(5) القدرة على تمييز المفاهيم الميكانيكية الدارجة والبسيطة.

(6) القدرة على فهم ومقارنة الأشكال.

الجوانب السلبية لمجموعة الاختبارات التفاضلية

(1) الوقت الطويل الذي يستهلكه أداء الاختبارات، حيث تحتوي مجموعة الاختبارات التفاضلية على اثني عشر اختباراً، ويتطلب الوقت الفعلي لأدائها ثلاث ساعات ونصف الساعة. ويتطلب من المشرف قضاء ثلاثين دقيقة لإعطاء التعليمات الأولية لمؤدي هذه الاختبارات.

(2) لا تشمل اختبار الاتصالات الشفهية، حيث تفتقر هذه المجموعة إلى اختبار يقيس قدرة المتقدم على الاتصالات الشفهية من خلال التحدث، حيث لا يتطلب من المتقدمين لهذه الاختبارات التحدث على الإطلاق في أي منها.

(3) الجهد المستهلك في تصحيح الاختبارات، حيث يتراوح الوقت الذي يستهلكه المشرف المرخص لتصحيح كل مجموعة من الاختبارات التفاضلية من عشر إلى

عشرين دقيقة، كما يتبع ذلك عشر دقائق لتحرير تقدير الجانبية الشخصية للكل متقدم.

(4) تكلفة عمل الاختبارات التفاضلية، حيث تعتبر هذه النقطة مكلفة مادياً، حيث يحتوي على كثير من الكتيبات الورقية التي تستخدم لمرة واحدة لكل متقدم وأخرى يمكن استخدامها لعدد من المرات.

(5) التكلفة المادية والوقت لتدريب المشرفين، يتم تأهيل المشرفين على هذه الاختبارات التفاضلية للإشراف عليها وتصحيحها وكتابة تقرير الجانبية الشخصية من خلال دورة تدريبية مكثفة لمدة خمسة أيام، يتعرض فيها المتدربون إلى أداء الاختبارات نفسها مثلهم كمثل المتقدمين للوظائف تماماً. ومن ثم يشرح كيفية إعداد العلاقات الخاصة بكل اختبار على حدة لهم وثم يتدربون على عملية تحليل المعلومات ثم يتبع ذلك التدريب على كتابة تقارير الجانبية الشخصية باستخدام أدلة خاصة.

العوامل التي تؤثر سلباً على اختيار الموظفين

(1) الانطباع الشخصي – حيث يعتبر هذه الانطباع من الآثار السلبية الكبيرة في الاختبار الأمثل للموظفين، حيث أنه من الممكن لأي إنسان أن يكون لديه انطباعاً سريعاً إيجابياً كان أو سلبياً عن شخص آخر دون أي ضوابط. ذلك أن هذا البعد الوظيفي هو البعد الوحيد الذي لا يستند على موضوعية أو مقاييس أو أي أسباب منطقية بسبب شكليات أو مظاهر محددة أو خلفيات وثقافات خاصة بالشخص الذي يكون تلك الانطباعات ثم يتم الحكم وبسرعة على الآخرين من خلالها سواء كان ذلك الحكم إيجابياً أما سلبياً وأوضح ذلك بالمثال التالي:

إذا رأيت رجلاً يقود سيارة فارهة وعليها هوائي لهاتف سيارة ويضع على عينيه نظارة من الأنواع الرفيعة المستوى وكان يرتدي ثياباً نظيفة، فإن الانطباع الأولي الذي ستكون لديك أنه صاحب ثروة، أو رجل أعمال أو دكتور أو شخصية ذات منصب

عالي في الدولة، وقد لا يتكون لديك الانطباع نفسه عن رجل آخر يقود سيارة متواضعة.

إن ما سبق ذكره يتعلق بتأثير الانطباعات الشخصية عند اختيار أحد المرشحين للوظيفة سواء كان من داخل المنظمة أو من خارجها، أنه إذا تم اختيار الموظفين لشغل الوظائف وكان مبنياً على انطباعات شخصية ربما لا يكون ذلك الاختيار في محله، وربما يكون الموظف الذي اختير للوظيفة الشاغرة غير مناسب من ناحية قدراته أو خبراته أو حتى مستواه التعليمي ولكن لا يتمكن بعض مجري المقابلات الشخصية التقليدية من الذين وقعوا تحت تأثير قوة الانطباع التي لها القدرة نفسها في حجب المعلومات المتوافرة والحقيقية السلبية منها والإيجابية كالحائط الصلب الذي يحجب النور عن أعين الذين يقفون في الجانب الآخر منه، ولكي يتم التأكد من اختيار المرشح المناسب يتوجب على مجريي المقابلات أو المقومين في مراكز التقويم الوظيفي محاولة التخلص أولاً من الانطباعات الشخصية السلبية منها والإيجابية بقدر الإمكان، وذلك بالبحث عن المعلومات الحقيقية عن خلفية وقدرات ومهارات المتقدمين للوظائف المتاحة من خلال المقابلات الشخصية أو الاختبارات المتخصصة في هذا المجال.

(2) المظهر العام (الهندام/ القيافة/ ألوان الملابس/ وملاءمتها للزمان والمكان) — إن نوعية ألوان الملابس تدل على شخصية مرتديها، ولذلك فإن نظافة وتناسق الملابس والقيافة لها تأثير كبير على تكوين الانطباع الأول لدى الآخرين، وهذا ما يؤكده المثال الذي ضرب سابقاً في الدول الأجنبية والتي تروي على أن القيافة والملابس الرفيعة المستوى تكون عند الآخرين أحياناً كثيرة انطباعات ربما تتغير تماماً عند معرفة خلفية مرتديها العلمية والعملية.

(3) قدرة المتقدم للوظيفة على التعبير الشفهي — تعتبر من العوامل التي تؤثر سلبياً على جودة اختيار الموظفين المستجدين، وهو قدرتهم على التعبير الشفهي ولا يقل قوة تأثيره عن قوة الانطباع الشخصي في التأثير إيجاباً أو سلباً على مجريي المقابلات الشخصية وأن قدرة المتقدمين للوظائف الشاغرة في التعبير الشفهي

تؤثر على جودة قرار لجنة المقابلات الشخصية، حيث يتمتع بعض الناس بتلك العملية التي ينبهر بها الآخرون وتقيم ستاراً غليظاً أمام أعين مجريي المقابلات لعدم رؤية السلبيات.

(4) التحيز والميول الطبيعي أو المكتسب لمتخذي قرار التوظيف، أن التحيز المكتسب واللاإرادي تجاه بعض المتقدمين المستجدين للوظائف الشاغرة أو اتجاه المرشحين من الموظفين للترقية الوظيفية تعتبر من أخطر وأقوى المؤثرات على مجريي المقابلات أو صانعي قرار التوظيف والترقيات. حيث يتمثل ذلك من خلال تفضيلهم واختيارهم لشخص أو فئة معينة دون أخرى لأنها تنتمي إلى أرض أو قبيلة أو ترابطهم صلة قرابة أو أصل يرتبط بشكل بأحد أو ببعض أعضاء اللجنة أو بمن في أيديهم صلاحية اتخاذ قرارات التعيين والترقيات.

(5) سرعة اتخاذ قرار التوظيف من قبل المسؤولين، بعض قرارات التوظيف تتخذ بسرعة، ويحدث ذلك أحياناً عندما يتخذ المسؤولين قرار توظيف أحد المتقدمين بمجرد مصافحة متأثراً بأحد العوامل الآنفة الذكر، والبعض الآخر يتخذ قرار التوظيف بعد عدد قليل من الأسئلة التي قد لا تشير إجاباتها إلى أي مهارات أو خلفيات عملية أو علمية لدى المتقدم وبذلك تكون قد ضاعت الفرصة للحصول على معلومات مهمة من خلال مقابلة المتقدم أو اختبار قدراته على أداء العمل المطلوب. ثم تكتشف المنظمة بعد ذلك أن الموظف غير جدير بالوظيفة فإما أن تدخله برنامجاً تدريبياً لدرء خطأ اختياره وهذا بالطبع سوف يكلف المنظمة أموالاً كبيرة، وإما أن تسمح له قانون الدولة في العمل في الدولة التي يعيش فيها، وإعادة برنامج الاختيار مجدداً.

(6) تأثير المعلومات السلبية أو الإيجابية على قرار التوظيف، يوجد لدى الإنسان ميول لمعرفة المعلومات والرؤية الحقيقية للسلبيات أولاً عند الآخرين أو عن الأشياء قبل معرفة المعلومات الإيجابية، ومثال ذلك لو ملأت نصف كأس نصفه فارغ، ولا يقول أن نصفه به ماء، لذلك عند رؤية السلبيات أولاً من قبل متخذ قرارات

التوظيف يؤدي بالطبع إلى عزوفهم عن اتخاذ القرارات التوظيف لمن تبرز سلبياتهم قبل إيجابياتهم، حيث أن المعلومات السلبية التي تصل إلى أذهاننا ولو كانت قليلة تؤثر بشكل كبير على المعلومات الإيجابية التي قد نحصل عليها لاحقاً عن الآخرين أو عن الأشياء، وقد يتبادر في أذهاننا ونحن في المقابلات الشخصية السؤال التالي – ما هو عدد أيام الغياب للمتقدم سواء بعذر أو بدون عذر، أو عدد الشكاوي المقدمة ضده أو عدد خطابات الإنذار التي وجهت إليه أو المسميات التي وضعت على راتبه. في حالة أنه نادراً ما يخطر ببال أحد أعضاء اللجنة أن يسأل عن إنجازات المتقدم أو مبادراته التي سجلت في تاريخه الوظيفي.

(7) تأثير الاختبار بنوعية ومستوى الكوادر المتوافرة محلياً، تتأثر نوعية اختيار الموظفين للوظائف المتاحة سلبياً عندما تكون الكوادر المتواجدة في السوق بمستوى عام أقل من المتطلبات العملية والعلمية للوظيفة المتاحة، مثال ذلك لو أن منظمة ما في حاجة إلى موظف يحمل شهادة جامعية في علم الحاسوب وله خبرة لا تقل عن خمس سنوات في المجال نفسه، ولكن لم تجد في السوق المحلية موظفاً واحداً لديه هذه المتطلبات الوظيفية، فتلجأ المنظمة إلى التنازل عن بعض شروطها المتعلقة بطول هذه المدة للخبرات أو المتعلقة بالدرجة وتقبل توظيف فمن لديهم خبرة في هذا المجال لمج سنتين ويحمل المؤهل العلمي، أو تختار ممن عمل في هذا المجال لمدة ست سنوات وبدون الشهادة الجامعية، حيث يقال حين ذلك أن تدني مستوى القدرات والكفاءات المتوافرة يؤثر سلبياً في اختيار الموظفين.

ويمكن حصر التأثير السلبي الذي يحدث على المدى البعيد للمنظمات في اختيار والترقية لموظفيها كما يلي:

(1) تدني الإنتاجية العامة للمنظمة من خلال اختيار خاطئ للموظف.

(2) انشغال المديرين في تدريب وتقويم ومتابعة الموظفين الذين لا يتوافر لهم القدرات والكفاءات الملائمة للوظيفة.

(3) زيادة شكاوي العملاء.

(4) ضياع الوقت للمدير في النصح والإرشاد والعقاب الغير فعال الذي ينزله بالموظفين.

هوامش الفصل الثالث

(1) أصيل، فوزي عبد الرحمن، (2000). طرق اختيار وتقويم الموظفين، (ط1). مكتبة العبيكان. الرياض.

(2) Wilkinson A., (2002). People – Marching ton, M. and Development. Chartered. Institute of personnel ad. London.

(3) سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، (1985). مفاهيم الإدارية الحديثة، (ط2). مطبعة الصفدي. عمان – الأردن.

(4) درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، (1986). إدارة القوى البشرية - منحى نظمي، (ط1). دار الندوة للنشر والتوزيع . عمان – الأردن.

(5) Dessier, Gary, (1988). Personnel Management. Fouth Edition (Englewood, Gliffs, New Jersey: Prentice – Hall internation Editions

الفصل الرابع
المقابلات

المقابلات

العد التنازلي للمقابلة

إن دعوتك لإجراء مقابلة تعني أنك تجاوزت الخطوة الأولى وهي تقديم طلب التوظيف، وغالبا ما تكون هذه الأوراق قد أعطت انطباعا جيدا لدى أصحاب العمل ولذلك تمت دعوتك لهذه المقابلة، لذا عليك تجهيز نفسك جيدا حتى لا تضيع فرصة الحصول على هذا العمل.

الحصول على المعلومات

حاول الحصول على معلومات عن الشركة والوظيفة التي ستتم مقابلتك لأجلها – بإمكانك سؤال أصحاب العمل إن كانت لديهم أي نشرات أو مجلات أو مطويات تحتوي على معلومات عنهم. حاول الحصول على إجابات للأسئلة التالية:

- ماذا يفعلون / يصنعون / يبيعون ؟
- من هم عملائهم ؟
- من أي نوع هم من المنظمات ؟
- معلومات مالية – رأس المال ، الأرباح وغيرها.
- ماذا يتضمن العمل بالضبط ؟
- في رأيك، ما نوع الشخص المطلوب لهذا العمل ؟
- كيف يمكنك أن تجعل مهاراتك ملائمة للعمل ؟

خطط للمقابلة

- من سيجري لك المقابلة ؟ إن كان مديرك المستقبلي هو من سيجري لك المقابلة ، فستحتوي المقابلة على الكثير من التفاصيل. أما لو كان مدير شؤون الموظفين هو من سيجري المقابلة ، فستكون التفاصيل أقل ، ولكن ستبقى المقابلة اختبار لك.
- هل يوجد اختبار عليك القيام به؟ حاول معرفة ذلك قبل المقابلة واطلب أمثلة عن الأمور التي سيطلب منك أداءها.
- إن كانت لديك إعاقة ، اتصل بالقسم الطبي في الشركة للقيام بالترتيبات اللازمة ، قبل يوم من المقابلة ، تأكد من قيامهم بالترتيبات اللازمة.

خطط لرحلتك

- اسأل عن الوقت الذي يستغرقه الطريق لمكان إجراء المقابلة ، وكيفية الوصول له. اطلب خريطة للطريق أو اسأل عن العلامات المميزة.
- فكر بما سترتديه.
- أعط نفسك متسع من الوقت للتفكير بما سترتديه واعمل على أن تكون الملابس جاهزة قبل المقابلة بيوم.
- ليس عليك شراء ملابس جديدة ، فالملابس النظيفة المرتبة ستفي بالغرض.
- إن كان مظهرك حسنا ، ستشعر براحة أكثر.
- جمّع المعلومات التي ستحتاجها في المقابلة.
- أمور من الممكن أن تساعدك ، مثل السيرة الذاتية.
- أمور طلبها أصحاب العمل أو يمكنك إعطائهم إياها ، مثل الشهادات ، أمثلة على أعمالك ، وغيرها.

- أعد قراءة إعلان الوظيفة لتجديد معلوماتك عنها – تأكد من أنك لم تفقد شيئا.
- حاول أن تنام جيدا في الليلة السابقة.

أسئلة وإجابات المقابلات

فيما يلي قائمة بعشرين سؤالا من الممكن أن تطرح عليك في المقابلة. وبعض المقترحات التي قد ترغب بالاستعانة بها لتحضير إجابتك. الاستعداد التام سيعطيك الثقة لتقدم أفضل ما لديك في المقابلة.

1- **لماذا ترغب بالعمل هنا؟**

حاول الإشارة إلى:

- سمعة الشركة الجيدة.
- أي معلومة إيجابية أخرى تعرفها عن الشركة، مثل: توجد لديكم سجلات للتدريب، فرص متساوية للجميع.
- العمل هنا يتيح لك الفرصة للعمل في أمور تحبها.

2- **لماذا تركت عملك السابق؟**

اشرح باختصار وبصدق أسباب تركك للعمل السابق. قل أي أمر إيجابي يمكنك قوله. على سبيل المثال: إذا تركت العمل لأسباب صحية، أشر إلى أنك قادر الآن على تحمل كافة المهام المنوطة بالعمل الجديد. لا تنسى أن تشير إلى أنك قد تعلمت واكتسبت خبرة من عملك السابق في تحمل المسؤوليات.

3- **هل قمت بهذه النوعية من الأعمال من قبل؟**

- نعم: أخبرهم بالمهارات التي لديك وكيف يمكنك الاستفادة منها.

- لا: صف خبرات لأعمال أخرى ستمكنك من تعلم هذا العمل بسرعة. أكد على اهتمامك وحماسك للتعلم.

4- **ما الذي كنت تقوم به في عملك السابق؟**

- صف المهارات والمهام ذات العلاقة بالعمل الجديد.
- الآلات والمعدات المستخدمة.
- مسؤولياتك.
- الأشخاص الذين تعاملت معهم.
- كم بقيت هناك.
- الترقيات التي حصلت عليها.

5- **اي نوع من المعدات والأجهزة يمكنك تشغيله؟**

- اذكر أي نوم من المعدات ذات العلاقة بالعمل الجديد.
- تدريبك ومؤهلاتك.
- المدة التي شغّلت فيها هذه المعدات والأجهزة.

6- **كم هي المدة التي بقيتها بلا عمل؟ وكيف كنت تقضي وقتك؟**

- صف كيف كنت تبحث عن العمل.
- الأعمال التطوعية.
- الدراسات الإضافية.
- هواياتك... الخ.

7- **لماذا لديك:**

(أ) عمال كثيرة

(ب) عمل واحد فقط ؟

حاول الإشارة إلى الأمور التالية في كل حالة:

أ) رغبتك في توسيع خبرتك في الأعمال والشركات المختلفة.

- الكثير من الأعمال كانت مؤقتة.
- أنك تفضل أن تبقى في عمل بدلا من الجلوس بلا عمل.

ب) كان لديك العديد من الأعمال المختلفة ضمن وظيفتك الأخيرة.

- العمل كان يمنح الفرصة للتطور.
- العمل كان ممتعا.

8- **لماذا علي أن أقبلك لشغل هذه الوظيفة؟**

- كن مستعدا لهذا السؤال وجاوب بثقة وإيجابية.
- صف مهاراتك وخبراتك وعلاقتها بهذا العمل.
- طمئن صاحب الشركة وأشعره بأنك نشيط في العمل وبارع فيه ومحل للثقة.

9- **السن:**

أ) صغيرا ؟ ب) كبيرا ؟

صف:

أ)خبراتك التي اكتسبتها إلى وقتنا الحالي متضمنة تدريبك وخبراتك الإشرافية.

- اشرح أنك قادر على إثبات نفسك، والتأقلم، والتعلم بسرعة... الخ.

ب) بحاجة لتدريب أقل.

- إمكانيتك اتخاذ القرارات بسرعة.
- تطلعك إلى سنوات إنتاجية جديدة.

- ما زال بإمكانك التأقلم مع التغيير.
- تاريخ عملك الجيد.

10- الا ترى ان تأهيلك أعلى مما هو مطلوب في الوظيفة؟

أكد على أنك:

- تتطلع لشيء جديد، مختلف، وحيوي.
- بإمكانك تلقي التعليمات بنفس إمكانيتك لإصدارها.

11- كيف يمكنك مجارات الناس والتماشي معهم؟

- صف كيف كنت تعمل سابقا ضمن فريق.
- أشر إلى قدرتك على مجارات الناس من كافة المستويات.
- أعط أمثلة.

12- ما الذي يصنع عضوا جيدا في الفريق؟

صف المهارات المطلوبة:

- قدرة عالية على الاتصال.
- المرونة.
- التكيّف.
- التعاون.
- الشعور بالآخرين... الخ.

وكيف يمكنك إظهار هذه المهارات من خلال أنشطة عملك السابق.

13- كيف يمكنك معالجة ضغط العمل؟

صف الضغط في أعمالك السابقة مستخدما أمثلة حديثة، مثل: كيف تصرفت مع تغيير الموعد النهائي لإنجاز أمر ما، إنهاء طلبات بسرعة بالغة، التعامل مع العجز في الموظفين.

14- ما هي نقاط قوتك ونقاط ضعفك؟

- ينبغي أن يكونوا على دراية بنقاط قوتك وضعفك وذلك من المعلومات الموجودة في طلبك للحصول على الوظيفة وسيرتك الذاتية التي قدمتهما.
- ابدأ بشرح أجزاء من عملك السابق كانت صعبة عليك، ثم اشرح كيف تمكنت من التغلب على هذه الصعوبات.
- كن موجزا بشكل ملائم لكن بصدق.

أصحاب العمل يقدرون الأشخاص الذين يعترفون بأخطائهم أكثر من الذي يلقونها على الآخرين.

15- ماذا تود أن تعمل في السنوات الخمسة المقبلة؟

بيّن لهم أنك تريد أن تعمل في نفس الشركة طوال المدة على أن تتم عملية التطوير من خلالها.

16- متى اخر مرة فقدت فيها أعصابك؟

تجنب إعطاء أمثلة من العمل. احكي أمورا من حياتك الخاصة مع إيضاح أنك لن تفعلها ثانية. واشرح ما الذي تعلمته من هذه الخبرة.

17- ما هو الراتب الذي تتوقعه؟

إن كان مستوى الراتب قابلا للتفاوض: كن مستعدا للتفاوض. ولكن كن حذرا، طلبك العالي جدا قد يخرجك من المنافسة على الوظيفة، وبطلبك المنخفض جدا

قد تكون أن الخاسر مستقبلا. حاول أن تعرف مسبقا مستويات الرواتب قبل حضور المقابلة.

18- كيف كان معدل غيابك عن عملك السابق؟

- إن كان نادرا ، أخبرهم بذلك.
- إن كان الغياب مشكلة تواجهك، اشرح لهم أسباب ذلك، لتطمئن أصحاب العمل على حل هذه المشكلة.
- إن كانت لديك إعاقة، ناقش معهم بحرية الحلول المتاحة، وكن إيجابيا.

19- متى ستكون جاهزا للبدء في العمل؟

لتكن إجابتك: "في أسرع وقت ممكن"! لا تضع أي عقبات في الطريق.

20- هل لديك اية أسئلة؟

عادة ما يطرح هذا السؤال في نهاية المقابلة. جهز نفسك للسؤال عما تريد معرفته عن الوظيفة والشركة، هذه بعض الأمثلة:

- لماذا هذه الوظيفة شاغرة؟
- لماذا رحل آخر موظف عنها؟
- من سيكون مسؤولي المباشر؟
- ما هو التدريب الذي أحتاجه؟
- ماذا سيكون عملي الأول؟
- متى سأتلقى جوابكم على طلب التوظيف؟
- كيف سيدفع لي؟

الاستعداد التام للمقابلة سيعطيك الثقة لتقدم أفضل ما لديك ومنها:

(1) يوم المقابلة

قبل المغادرة:

- أعط نفسك متسع من الوقت للوصول.
- تأكد من اصطحاب جميع الأوراق المطلوبة.
- إذا تأخرت بشكل خارج عن إرادتك، اتصل بأصحاب العمل لشرح الظروف والاعتذار ومحاولة تحديد موعد آخر.

(2) عند الوصول:

- احرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق.
- أعط اسمك لموظفي الاستقبال أو الشخص الموجود لاستقبالك.
- حاول أن تبقى هادئا.
- تحدث مع موظفي الاستقبال أو الشخص الذي استقبلك قبل الدخول للمقابلة. هذا سيساعدك على أن تبقى هادئا.

(3) المقابلة:

أولا، اعلم أن علامات توتر الأعصاب (سرعة دقات القلب، ترطّب الأيادي، واضطراب المعدة) أمر طبيعي. هذه هي طريقة جسمك الطبيعية لمواجهة التحديات والاختبارات، فلا تدعها تؤثر عليك.

هذه نصائح عامة قد تساعدك:

أولاً: افعل:

(1) ادخل الغرفة بثقة.

(2) قم بمصافحتهم، وعرفهم بنفسك.

(3) كن مهذبا وودودا. انظر مباشرة لعيون من يجري معك المقابلة بمجرد دخولك الغرفة.

(4) ابدو مهتما كما أن عليك الإجابة على أسئلتهم، بإمكانك طرح الأسئلة عليهم.

(5) أجب على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الشمول. تجنب إجابات نعم ولا.

(6) استخدم أمثلة لتبين إنجازاتك.

(7) اخبرهم بالحقيقة.

(8) استفسر إن لم تفهم أي سؤال.

(9) تكلم بوضوح.

(10) سوّق نفسك. اعرض نقاطك الجيدة ومزاياك، وكن إيجابيا.

(11) حاول أن تبتسم بود، لكن لا تصطنع الابتسامة.

ثانياً: لا تفعل:

(1) تجلس حتى يقوموا بدعوتك.

(2) تترهل وتتململ على الكرسي.

(3) تدخن.

(4) تحلف.

(5) انتقاد أصحاب العمل السابق.

(6) مقاطعة كلامهم.

(7) تلفت انتباههم لنقاط ضعفك.

تذكر أن معظم أصحاب العمل يحبون:

أ. الأشخاص الذين ينصتون.

ب. الأشخاص الذين يدعمون إجاباتهم بأمثلة.

ج. الأشخاص الذين يوجزون ما يجب إيجازه.

د. الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين.

ه. الأشخاص الذين يبدون واثقين.

و. أنواع أخرى من المقابلات

ليست كل المقابلات تتبع أسلوب (واحد لواحد). قد تواجه أنواع أخرى من المقابلات. فيما يلي شرح موجز لبعض أنواع المقابلات:

(1) مقابلات اللجان:

تتكون اللجنة عادة من عضوين أو أكثر، على سبيل المثال: رئيس التوظيف، ورئيس القسم الذي ستعمل به.

حاول أن لا تنتابك الرهبة من هذا الوضع. انظر للشخص الذي يطرح الأسئلة، وانظر للشخص الآخر أحيانا وأنت تجيب على الأسئلة. تذكر أن القرار سيتخذ من قبل أكثر من شخص، وهذا قد يزيد من فرصتك على النجاح.

(2) مقابلات اكتشاف الكفاءة:

هذه المقابلات صممت لتتيح لك الفرصة لعرض مستوى كفاءتك في المهام الأساسية للعمل المطلوب. ربما يطلب منك مناقشة أمثلة من عملك السابق وإنجازاتك. الأمثلة يجب أن تكون مختلفة عن تلك التي ذكرتها في طلبك لشغل الوظيفة. قبل المقابلة عليك أن تعمل قائمة بالكفاءات المطلوبة لهذا العمل وفكر بأمور قمت بها متعلقة بكل أمر من هذه الأمور.

(3) مقابلة المجموعة:

قد تدعى لمقابلة بكونك جزء من مجموعة. وهذا لاختبار كيف ستتصرف إن كنت جزء من فريق. كن مستعدا لأخذ جزء فعلي من المناقشة / المهام وضع أفكارك أمامهم. كن جازما لكن غير متصلب.

اختبارات المهارات أو اختبارات أمثلة العمل:

هذه الاختبارات صممت لقياس مستوى معرفتك، أو فهمك لهذا العمل، كاختبارات الطباعة، السواقة، اللياقة، ... الخ. حاول أن تعرف عما سيكون الاختبار وحاول ممارسته قبل المقابلة.

(1) الاختبارات الشخصية:

قد توجّه إليك أسئلة عن معتقداتك، مشاعرك، وسلوكك في حالات معينة. لا يوجد الكثير من أسئلة نعم ولا في هذا النوع من المقابلات. لنتيجة النهائية هي تقدير شخصي لمعرفة ما إذا كان الشخص يناسب العمل المعلن أم لا.

(2) اختبارات القابلية والجدارة:

هذه الاختبارات صممت للتنبؤ عن مدى جودة قيامك بمهام معينة. حيث يتم اختبار براعتك في أمور مثل التفكير في الكلمات، الأرقام، الأشكال البيانية، حل المشكلات، وإتباع التعليمات عادة ما تكون هذه المقابلات في شكل اختبار تحريري عليك إنهاءه في فترى زمنية محددة.

لا تقلق إن كان عليك تجربة أنواع جديدة من المقابلة غير التي تعودت عليها، فالقواعد متشابهة في معظم أنواع المقابلات. الإعداد هو كل شيء!

بعد المقابلة

بعد خروجك من القابلة، وقبل أن تنسى ما دار فيها، فكر في طريقة سيرها:

- ما الأمور التي سارت بشكل حسن؟

- ما الأمور التي سارت بشكل سيئ؟
- هل أحسست بصعوبة سؤال ما؟ لماذا؟

قائمة التقييم التالية قد تساعدك على تحديد المناطق التي بحاجة لتطوير:

اسأل نفسك: هل:

- وصلت في الوقت المحدد؟
- لبست بشكل ملائم؟
- حيّيت الذي يجري المقابلة بأدب؟
- جلست بشكل جيد وتحاشيت التململ؟
- أجبت الأسئلة بشمولية؟
- سوّقت لنفسي – بيّنت لهم لم ترى نفسك أفضل شخص لشغل الوظيفة؟
- وصفت مهامك السابقة بشكل جيد؟
- نظرت لمن يجري المقابلة وتبسّمت أحيانا؟
- شكرت من أجرى معك المقابلة لمنحك جزء من وقته لمقابلتك؟

بعد المقابلة، اجلس واكتب رسالة شكر مختصرة للشخص الذي أجرى معك المقابلة. اشكرهم على وقتهم وكرر رغبتك الشديدة في الحصول على الوظيفة.

وحاول أن تتعلم أكبر قدر ممكن من كل مقابلة.

واسعى لأن تكون أكثر استعدادا وواثقا أكثر في المستقبل بالنظر للمناطق المحتاجة لتطوير وتنمية نقاط قوتك.

بهذه الطريقة ستزيد فرصتك في الحصول على الوظيفة!

هوامش الفصل الرابع

(1) Torrington, Derek and chapmen, john, (1983). Personnel, Management, Seconad, Eition (London: Prentice, - Hall international Inc).

(2) القريوتي، محمد قاسم، (1989). السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(3) أبو هنطش، أحمد محمد، (1989). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات. دراسة ميدانية تحليلية – رسالة ماجستير غير منشورة – عمان – الجامعة الأردنية.

(4) أصيل، فوزي عبد الرحمن، (2000). طرق اختيار وتقويم الموظفين، (ط1). مكتبة العبيكان. الرياض.

الفصل الخامس
تخطيط القوى العاملة

تخطيط القوى العاملة

تمهيد

اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب من أهم الموضوعات التي تواجه المنشأة. لذلك يعتبر تخطيط القوي العاملة و اختيار العاملين بطريقة علمية من أهم الأشياء التي يجب أن تنظر إليها المنشأة.

تخطيط القوى العاملة لا يمثل فقط في احتياجات العمل والمشرفين. بل يشمل أيضاً كيفية استغلال الموارد البشرية بطريقة مثلى.

يتم تخطيط القوى العاملة على مرحلتين:

(1) مرحلة ما قبل الإنتاج.

(2) مرحلة ما بعد الإنتاج

أولاً : مرحلة ما قبل الإنتاج:

وهي المرحلة التي يجب أن تقدر فيها تكاليف القوي العاملة عند إعداد دراسة تكاليف المشروع. وعند إعداد هذه الدراسة يجب أخذ النقاط التالية :

(1) عدد الأشخاص الذين تحتاج إليهم المنشأة لتركيب وتشغيل الماكينات.

(2) عدد الورديات التي تعملها المنشأة (ورديتين أم ثلاثة. عند تخطيط القوي يجب وضع كل هذا في الاعتبار).

(3) عن تحليل الوظائف يجب الأخذ في الاعتبار بعض النقاط مثل تعين عامل واحد لأكثر من ماكينة ، كما يجب الاحتفاظ بعمالة إضافية لمقابلة أي مشاكل تظهر في المنشأة مثل ترك العمال المنشأة فجأة حتى لا يؤثر على جدول الإنتاج. وكذلك الاحتفاظ بعدد كافي من الرؤساء والمشرفين لمقابلة أي نقص. ووضع هيكل وظيفي للمنشأة كما يجب مقارنة الهيكل الوظيفي للمنشأة بباقي المنشآت المشابهة لها.

ثانياً: مرحلة بعد بداية الإنتاج:

يجب فيها مراعاة النقاط آلاتية:

(1) يجب دراسة أهداف المنشأة لعدد من السنوات القادمة, وإمكانية زيادة الإنتاج في خلال هذه السنوات, ودراسة احتياجات المنشأة من القوي العاملة لمقابل الزيادة في الإنتاج.

(2) إذا كانت الإدارة تسعى إلى التخطيط لإدخال تكنولوجيا جديدة في المستقبل, فسيكون هنالك تدريب للقوى العاملة الموجودة أو تقليص العمالة داخل المنشأة, لذلك يجب التنبؤ باحتياجات المنشأة من القوي العاملة في المستقبل.

من أهم العوامل التي تساعد في تخطيط الموارد البشرية هي:

إعداد جدول يوضح عدد العمالة الموجودة ودرجة ومهارة كل عامل, كما يجب الأخذ في الاعتبار التغييرات التي تعتمد على حاله سوق العمالة.

النقاط التي يجب وضعها في الاعتبار عند تخطيط القوي العاملة هي:

(1) عدد الأشخاص المرشحين للترقيات لشغل وظائف عليا, في هذه الحالة هل يؤدي هذا إلى خلق وظائف شاغرة في المستوي الأدنى.

(2) عدد الأفراد الذين يتركوا المنشأة في بداية السنوات, ومقارنة حركة العمال داخل وخارج المنشأة بباقي المنشآت ودراسة الأسباب التي جعلت العمال يتركون العمل, على سبيل المثال: هل المشكلة هي ضعف الأجور والمرتبات, أم مضايقة الرؤساء للعاملين أم جو العمل العام غير مناسب لأي أسباب أخرى.

إذا عرفت الأسباب فعل رجل الأعمال اتخاذ الخطوات آلاتية:

(1) إذا كانت نسبة تغيب العاملين عن العمل عالية, فيجب معرفة الأسباب ومعالجتها.

(2) معرفة عدد ساعات العمل الضائعة بسبب المرض مع باقي المنشآت.

(3) عدد الإصابات في العمل وعدد الأشخاص المفقودين نتيجة لهذه الإصابات وهل هذه الإصابات في ازدياد أم في تناقص, ومقارنة هذه النسبة مع المنشآت القائمة.

إذا كان هناك موظف ذو أهمية للمنشأة وتركها, ما هو تأثير هذا على المنشأة؟ وخاصة المنشأة الصغيرة, وهل هناك إمكانية لتدريب موظف آخر ليحل محله؟ هناك بعض المنشأة تخصص جزء من الأرباح للموظفين الذي يشكل أهمية للمنشأة لتحفيزه على البقاء فيها.

كيف يمكن تحسين إنتاجية القوي العاملة:

يجب على المنشأة دراسة أسباب تدني الإنتاجية إذا كان السبب مثلاً هو تساهل رجل الأعمال مع العاملين فيجب على رجل الأعمال فعل آلاتي:

دراسة الوقت: يجب وضع وقت قياسي لإنجاز عمل معين,كما توجد معادلة يمكن استعمالها لمعرفة إنتاجية العامل هي:

$$\text{إنتاجية العمل الواحد} = \frac{\text{العدد الكلي من الوحدات المنتجة}}{\text{عدد العمال المستخدمين في إنتاجها}}$$

إذا تمكن رجل الأعمال من تقليل نسبة الغياب في المنشأة فأن هذا يمكنه من التخطيط لعماله أقل, أما إذا تمكن من تحسين الإنتاج وزيادته فأن هذا يمكنه من التخطيط لعمالة أكبر.

اختيار الأشخاص للعمل في المنشأة:

وتأتي هذه الخطوة بعد تخطيط القوى العاملة, ويجب مراعاة النقاط التالية عند اختيار العاملين في المنشأة:

1- إعداد تحليل ووصف للوظائف في المنشأة.

2- تحديد مصادر القوى العاملة داخل وخارج المنشأة.

3- كيفية تنفيذها (عن طريق الإعلانات).

4- اختيار الطرق العلمية لوضع الاختيارات والمقابلات.

5- فحص أوراق وشهادات المرشحين.

(1) تحليل الوظائف:

يساعد تحليل الوظائف على اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب. وتشتمل على الخطوات التالية:

1- تحديد كل النشاطات التي يقوم بها العاملين وتسجيلها بطريقة علمية.

2- تحديد كل الآلات والماكينات التي يحتاج إليها العامل في تأدية عمله.

3- تحديد الأثاثات التي يحتاج إليها العاملون من طاولات وكراسي وغيرها.

4- مستوي التعليم المطلوب لتأدية الوظيفة المطلوبة.

5- وضع تدريب عملي.

6- عدد سنوات الخبرة المطلوبة لكل العاملين.

7- المقدرات البدنية والعقلية المطلوبة لأداء الوظيفة.

(2) الوصف الوظيفي:

على أساس تحليل الوظائف, يجب كتابة أو إعداد مذكرة وصف كل وظيفة. يعتبر الوصف الوظيفي هام جداً, عندما يتطلب الأمر استقدام عمالة معينة.

(3) مصادر القوى العاملة:

كتابة الإعلانات في الصحف اليومية أمر مكلف جداً, لذلك يجب وضع مذكرة في لوحة الإعلانات في المنشأة, ومن أهم مصادر العمالة الداخلية هي اختيار العاملين من داخل المنشأة وتحفيزهم لإنجاز عمل أكثر واكتساب خبرات جديدة, عند وضع مذكرة في لوحة الإعلانات يمكن استلام طلبات من العاملين في نفس المنشأة.

كذلك يمكن الحصول على مرشحين لملء هذه الوظائف عن طريق أقارب أو أصدقاء العاملين في المنشأة، وما يجب مراعاته أيضاً هو عدم وضع العلاقات الشخصية في عملية الاختيار.

(4) استمارات التقديم:

تقوم المنشأة بتصميم استبيان وتقديمه للمتقدمين للوظيفة, وتحتوي هذه الاستمارات على المعلومات التالية:

1- اسم المرشح.

2- تاريخ الميلاد.

3- عنوان المرشح.

4- الحالة الاجتماعية متزوج/ غير متزوج، عدد الأطفال.

5- تقرير عن خبرات المرشح في العمل, واسم المنشأة السابقة التي كان يعمل بها, وعدد سنوات الخبرة، وأخر مرتب تقاضاه العامل, والأسباب التي دعت العامل إلى ترك المنشأة.

6- المؤهلات التعليمية والتدريبية التي يحملها المرشح.

7- أي معلومات أخرى عن نشاط المرشح.

8- أقرب شخص للمرشح يمكن الاتصال به.

لا تستعمل جميع المعلومات الموجودة في الاستبيان في المقابلات, ولكن جزء منها يستعمل في إعداد المعاش وفوائد ما بعد الخدمة مثل تاريخ الميلاد لمعرفة متى يتم تقاعد الموظف, معرفة عدد العاملين المحالين للمعاش تساعد في تخطيط القوى العاملة.

(5) وضع الاختبارات:

إذا وقع الاختيار على مرشح معين لشغل وظيفة فمن المهم أن يُعطى هذا المرشح اختبار لتحديد مهارة هذا العامل لتأدية الوظيفة. مثلاً: الكاتب يعد له امتحان مكتوب بالإضافة إلى اختبار ذكاء، كما يجب التركيز على معرفته ومهاراتهم الخاصة بالوظيفة.

(6) المقابلات:

تعتبر المقابلات من الأشياء الهامة جداً في عملية الاختيار، بعد أن يقوم المرشح بملأ استمارة التقديم، يأتي دور الشخص الذي يجري المقابلات مع المرشحين، ويجب أن يكون ماهراً في استخراج المعلومات الخاصة بالوظيفة مع توضيح السبب الذي جعل المرشح يترك وظيفة، فإذا كان السبب هو السعي وراء راتب أكبر فيجب وضع ذلك في الاعتبار.

كذلك يجب الأخذ في الاعتبار كون المرشحين من أعمار متفاوتة، فإذا وقع الاختيار على أشخاص أو أعمار متساوية فسوف يواجه رجل الأعمال بمشكلة، وهي أن جميع العاملين سوف يتم إحالتهم للتقاعد في عام واحد مما يخلق نقص عمالة داخل المنشأة، كذلك يُطلب من المرشح أن يُعطي أسماءً لبعض المقربين له ويقصد بهذه المعلومة هو جمع معلومات من شخصية المرشح وليس جمع معلومات عن مهارة المرشح.

(7) دوافع العمل:

هنا يحتاج رجل الأعمال إلى معرفة أهداف العاملين، وعلى ضوء ذلك يتم تصميم نظام يتماش أو يتطابق مع أهداف المنشأة، أي تطابق أهداف المنشأة مع أهداف العاملين.

(8) أهداف العاملين:

1- الأجور والمرتبات الجيدة.

2- الضمان الوظيفي.

3- الترقيات والتدرج الوظيفي.

4- تحسين العمل.

5- أهمية العمل أو العمل نفسه.

6- تحسين بيئة وجو العمل والأشراف.

7- سياسة الشركة.

8- التعاطف وفهم مشاكل العاملين.

9- ولاء الإدارات للعاملين.

10- الشعور أو الإحساس بالنظام والانضباط.

تعتبر الأجور من أهم الأشياء التي تجذب وتحفز العاملين للمنشأة, ولكن الأجور ليست الفاصل الأساسي الذي يبقي العاملين في المنشأة, فكل العوامل التي ذُكرت من قبل تعتبر في غاية الأهمية, وهي تحافظ على بقاء العامل في المنشأة, كما يجب على رجل الأعمال فهم أو إدراك العوامل التي تجذب وتبقي العاملين في المنشأة.

(9) الإشباع او الإرضاء الوظيفي:

على الإدارة دائماً أن تجعل العمل ذو أهمية, فتحسين جو العمل العام من أهم العوامل التي تساعد على حل بعض المشاكل الخاصة بالعاملين كالغياب المتكرر، والإدمان, كما يساعد على تحفيز العاملين وتشبع رغباتهم.

تؤثر العوامل التالية على إرضاء الموظفين:

1- الأجور والمرتبات.

2- الضمان الوظيفي.

3- الترقيات والحوافز.

4- علاقات العاملين بالرؤساء.

5- المسؤولية.

6- حياة العامل الشخصية.

7- إمكانيات التدريب.

8- المعرفة.

9- الإنجازات.

10- الاستقلال.

11- الإمكانيات المتاحة للمناقشات.

12- الصحة.

13- سياسة الشركة.

كما تعتبر الأجور والمرتبات من أهم الأشياء التي تلعب دور أساس في الإرضاء الوظيفي.

(10) الإشراف:

لبناء بيئة مناسبة للإنتاج والأشراف الفعال يجب إدراك توقعات العاملين، وفهم الأشياء المختصة بالسلوك من ناحية العمل وعلاقة العاملين بالرؤساء المباشرين والمشرفين، ومن أهم الأشياء التي يتوقعها العاملون وهي تختص بالسلوك الجيد للمشرف اتجاه العاملين وكما يلي:

1- الروح المعنوية للفريق العامل.

2- عدم بسط السيطرة الكاملة على العاملين.

3- العلاقات الحميمة مع العاملين.

4- عدم التعامل أو إلقاء الضرر بالعاملين.

5- عدم استغلال ضعف العاملين.

من أهم الملامح التي تختص بالعمل ويتوقعها العاملون:

1- المناقشة الجيدة مع العاملين في إطار جو الوظيفة.

2- وضع الثقة في المرؤوسين.

3- المراقبة الجيدة.

4- معرفة العمل الجيد بالنسبة للمرؤوسين.

5- سعه الصدر وقبول المناقشات.

6- استعمال الوسائل المناسبة في حل مشاكل العاملين.

7- الاهتمام بعمل وأداء العاملين.

من أهم الملامح التي تختص بعلاقة العاملين بالإدارة:

1- المحافظة على العلاقات الطيبة بين الرؤساء والمرؤوسين.

2- الثقة الكاملة في الإدارة.

3- يجب على العاملين أن يكونوا ذو مهارات كافية بالأشياء المختصة بالإدارة العليا.

4- احترام وتقدير الإدارة العليا.

5- الاهتمام بحقوق العاملين والنضال من أجلهم.

باختصار يجب على الرؤساء المباشرين والمشرفين معاملة المرؤوسين معاملة حسنة، وتقيم أعمالهم، وأخذ آراءهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرار وخلق علاقات حميمة معهم يف الأفكار، والمشاعر التي يحملونها الناحية الاجتماعية: الناحية الثقافية التي تمكن الشخص من الروية الصحيحة للأشياء.

تتقسم إنجازات المستثمر إلي قسمين:

1- النجاح في بناء المشروع.

2- أدارته بنجاح.

هوامش الفصل الخامس

(1) منجي، محمد عبد الفتاح، (1988). تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق. بيمكو للاستشارات الهندسية. القاهرة.

(2) French , Wendell, L., (1978). The personnel Management. Process, Fourth Edition (Boston: Houghton Mifflin company).

(3) زويلف، مهدي حسن، (1980). تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة للطباعة. بغداد.

(4) شاويش، مصطفى (2005). إدارة الموارد البشرية، (ط3).دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(5) Dessier, Gary, (1988). Personal Management fouth Edition (Englewood, Cliffs, NewJersy: Prentice-Hall international Editions.

الفصل السادس

المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشؤون الادارية

المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية

تمهيد

تختلف المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشؤون الإدارية من مؤسسة لأخرى ويرجع ذلك لأسباب عدة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا وغيرها ، فبعض المؤسسات تفصل بين الوظائف التالية (شؤون الأفراد، الشؤون الإدارية، التدريب) ، حيث تجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تجمع فيما بينها تحت مسمى إدارة واحدة، بينما في المؤسسات الكبيرة يتم تأسيس إدارة واحدة أو أكثر لكل وظيفة رئيسية بهدف التركيز في الأعمال المناطة بها وتقييم الأداء ، ويمكن القول أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها، ويمكننا تلخيص مجمل الأعمال المناطة بكل وظيفة من الوظائف الآنفة الذكر على النحو التالي:

أولاً: وظائف شؤون الموظفين

(1) تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وإعداد موازنة العمالة.

(2) التعيين (التوظيف) ومزاولة العمل: إجراءات تعيين/ توظيف الموظفين الدائمين والمؤقتين والمتدربين والمستعارين، والالتحاق بالعمل، ومزاولة العمل، إجراءات الإقامة، وحفظ جوازات السفر.

(3) صرف الرواتب والمستحقات: صرف الرواتب حسب الدرجات والرواتب والمزايا النقدية، المزايا العينية والبدلات، والمزايا الأخرى.

(4) التقدم الوظيفي: تطوير وتقييم الأداء، الترقية وزيادة الرواتب والمكافآت، والنقل والانتداب والإعارة والتكليف بمهمة.

(5) الدوام والأجازات: أيام العمل والدوام، الأجازات السنوية، الأجازات المرضية، والأجازات الطارئة والأخرى.

(6) الواجبات الوظيفية والإجراءات التأديبية: الوصف الوظيفي والواجبات الوظيفية، شكاوى واقتراحات الموظفين، والإجراءات التأديبية.

(7) انتهاء الخدمة: انتهاء الخدمة، والتسوية النهائية.

(8) خدمات أخرى: إصدار شهادات للموظفين، طلبات القروض وغيرها من الخدمات.

ثانياً: وظائف الشؤون الإدارية

(1) الخدمات المكتبية: الطباعة والتصوير، القرطاسية والمطبوعات، الملفات، الاشتراكات بالصحف والمجلات، والمكتبة.

(2) الاتصالات والنقل: البريد والمراسلين، الهاتف، الفاكس والبريد الإلكتروني، النقل، السفر.

(3) خدمات المرافق: المكاتب والإسكان، التأمين على الممتلكات، الأمن والسلامة، الصيانة والتنظيف، الكافتيريا.

(4) الرقابة على العهد الشخصية التي بحوزة الموظفين: تسليم واستلام العهد والجرد، وإخلاء الطرف.

(5) خدمات المشتريات: متابعة عملية الشراء، وتنفيذ الشراء، والإشراف على استلام وتسليم المشتريات إلى الجهة المعنية، والمطابقة.

ثالثاً: وظائف التدريب

(1) تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين: تخطيط الاحتياجات التدريبية، وإدارة التدريب.

(2) تقييم المتدربين: تقييم أداء المتدرب.

(3) تقييم المدرب: تقييم أداء المدرّب.

(4) تقييم البرنامج التدريبي: تقييم أداء البرنامج التدريبي.

(5) التنسيق مع مراكز التدريب: متابعة الاتصال، طلب مادة الدورة والسيرة الذاتية للمتدربين، تفاصيل الدورة، التكلفة وغيرها.

مكونات وصف الوظيفة

المجموعة الأولى :

البيانات الأساسية عن الوظيفة وهي التي تميزها عن الوظائف الأخرى ، وتشمل: -

1- مسمى الوظيفة.

2- رقم الوظيفة.

3- الوحدة الإدارية.

المجموعة الثانية :

البيانات المتعلقة بالعلاقات الإدارية الرأسية كما تظهر على هيكل التنظيم الإداري للشركة ، وتشمل :

1- مسؤول تجاه.

2- المسؤلون تجاهه.

المجموعة الثالثة :

المهام والوجبات التفصيلية للوظيفة , وتشمل : -

1- هدف الوظيفة .

2- المهام والمسؤوليات التفصيلية.

المجموعة الرابعة :

البيانات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية والمهام والمسؤوليات الاستثنائية والمشتركة للوظيفة, وتشمل : -

1- العلاقات الوظيفية (يصعب إظهارها وتعرض العلاقات المهنية والفنية للوظيفة).

2- المهام الخاصة (اللجان , فرق العمل).

المجموعة الخامسة :

المواصفات المطلوبة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة, وتشمل: -

1- الدراسة.

2- التدريب.

3- الخبرة.

4- المهارات.

5- اللغات.

المجموعة السادسة :

البيانات اللازمة عمّن أعد وصف الوظيفة ومن اعتمدها وتاريخ اعتمادها.

معايير أخرى :

1- حدود الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة.

2- حدود مسؤولية الوظيفة.

(تحدد حجم الاستثمار والإيرادات والنفقات + عدد العاملين تحت إشرافه)

3- ظروف العمل.

4- معايير تقييم الأداء.

تشكيل اللجان

أولا: ما اللجنة؟

أ - المحاسن والمساوئ

ب - أنواع اللجان

ثانيا: تشكيل اللجنة

أ – المهام

ب – العضوية

ج - الرئاسة

لدى إكمال هذا الفصل ،تكون قادرا على :

- معرفة متى يجب أو لا يجب تشكيل لجنة .
- كتابة لائحة أو بيان تحديد وظيفة اللجنة .
- اختيار الأعضاء المناسبين للجنة .
- إنشاء اللجان .

أولا: ما اللجنة؟

يمكن تعريف اللجنة بأنها مجموعة من الأشخاص الذين يقومون بدور متكاملة لتأدية مهمة معينة لمنظمة ما. واللجان لا يمكن الاستغناء عنها. وعادة توجد في كل مكان، حتى إن لم تكن معينة رسميا. ويرجع هذا إلى أن القرارات والمشاورات الجماعية مطلوبة، ولها من الأهمية والقيمة ما يفوق القرارات الفردية.

مثال من التاريخ

بعد أن قام أبو بكر الصديق رضي الله عنه بجمع سور القرآن الكريم كافة، عين اللجنة للإشراف على كتابة القرآن الكريم بأكمله في مجلد واحد. وقام الصديق رضي الله عنه بتحديد مهام أعضاء اللجنة فكان سعد بن العاص يملي وزيد بن ثابت يكتب. وقد حدد الصديق رضي الله عنه أو ضوابط التي على اللجنة التقيد بها، حيث أمر بأن تؤخذ اللهجة قبيلة مضر كأساس لكتابة القرآن الكريم، وذلك منعا لحدوث اختلافات حول نطق بعض الكلمات بسبب تعدد اللهجات.

تستخدم اللجان من أجل الأهداف التالية:

- نشر المعلومات وتقديم النصح.
- توليد الأفكار وحل مشكلات معينة.
- تسهيل التنسيق والاتصال والتعاون.
- التوصية بالإجراءات الاتخاذ قرارات.

أ- المحاسن والمساوئ

أهم محاسن عمل اللجان ما يلي :

1. يمكن الاستعانة بأشخاص من مختلف التخصصات والمراتب التنظيمية لمعالجة مشكلة ما.

2. تساعد على تخطي الحدود الفاصلة في الأمور التي تشمل أكثر من وحدة تنظيمية.
3. تساعد على إيجاد فريق عمل جيد من خلال التفاعل الرسمي وغير الرسمي..

هناك أيضا بعض المساوئ في عمل اللجان، وهي:

1. إمكانية هيمنة عضو أو أقلية على أعمالها.
2. صعوبة إلقاء المسؤولية على مجموعة من الأشخاص أو محاسبتهم.
3. قد يستغرق اتخاذ قرار ما وقتا طويلا، نظرا لضرورة اجتماع أفراد اللجنة ومناقشته، وقد لا يبت في القرار باجتماع واحد.

ب - أنواع اللجان

هناك أنواع مختلفة من اللجان ،وتوقف هذا على وظائفها وصلاحيات فيها وأحيانا بعضها دائم وبعضها الآخر إلى أجل قصير. تكون اللجان لغرض محدد ثم يتم حلها عنده إتمام مهماتها.

وتستخدم معظم المنظمات بوجه عام نوعين من اللجان:

1. *اللجان الدائمة:* وتشكل لمسؤوليات ذات طبيعة مستمرة بوجه عام مثل التخطيط والعضوية والتمويل، وتحتاج إلى قرارات جماعية لا فردية .
2. *اللجان المؤقت:* والتي تنشأ للقيام بمسؤوليات محددة من حيث طبيعتها ومدتها، ومن أجل مهام عامة غير متكررة، مثل دراسة موقف أو وضع ما أو الترتيب لحدث أو مناسبة من المناسبات .

ثانيا: تشكيل اللجنة

أ -المهام

تتكون بعض اللجان وفقا للنظام الأساسي للمنظمة ولوائحها الداخلية. وتنص تلك الوثائق على المهام المحددة للجان، وبعض اللجان الأخرى تعين من قبل مجلس إدارة المنظمة. ولا بد من إعطاء اللجان التفويض أو الصلاحية اللازمة لاتخاذ القرارات، كما يجب أن توضح للجنة مهامها بدقة، ويجب أن يوضح للجنة كذلك كيفية رفع التقارير والجهة التي ترفع إليها تلك التقارير وعلاقة اللجنة بباقي الوحدات في المنظمة.

ب -العضوية

ترتبط العضوية بطبيعة أغراض اللجنة، فاللجنة التي تهتم أساسا بالمهام الإعلامية أو استشارية أو حل المشكلات يجب أن تضم أشخاصا لديهم المعرفة والمهارات اللازمة. لا تكون الكفاءات الوظيفية هي المطلب الرئيسي في اختيار أعضاء لجنة تهدف إلى تعزيز التنسيق أو التعاون. فلجنة التنسيق مثلا يجب أن تضم موظفين من الوحدات التنظيمية المعنية، ويقتضي تعيين أعضاء اللجنة فهم واضح للأهداف التي يجب أن تنجزها اللجنة والمهارات التي يسهب بها كل عضو في لجنة، لضمان تحقيق هذه الأهداف.

يختلف حجم اللجنة باختلاف مسؤولياتها. فاللجان الكبيرة قد تكون مطلوبة لمجالات مثل دراسة الجدوى الاقتصادية لمشروع جديد، بينما تفضل اللجان الصغير لمقدرتها على التوصل إلى إجماع وإنجاز مهامها بكفاءة أعلى وتكاليف أقل.

وبشكل عام يجب ألا يقل عدد أعضاء اللجنة الدائمة عن خمسة ولا يزيد عن تسعة. إلا أن هذا العدد متروك للمنظمة لتحديده بما يناسبها أن العدد الفردي في أعضاء اللجنة يتيح وجود أغلبية للأعضاء عند التصويت على قرار لا تطلب إجماعا. ويجب الأخذ بعين الاعتبار أنه كلما زاد عدد أعضاء اللجنة فإنه يصعب جمعهم لعقد

اجتماع طارئ للجنة. كما يجب مراعاة أن تكون عضوية اللجنة الدائمة واسعة في تمثيلها لأعضاء المنظمة.

بالنسبة للجان المؤقتة فهي عادة ما تتألف من ثلاثة أعضاء، أو من عضوين أحيانا. ومن الضروري أن يكون هناك توافق بين أعضاء اللجنة المؤقتة وأن تتوافر في كل منهم المقدرة الملائمة لمهمة اللجنة. ولأنها لجنة مؤقتة ولها عمل محدد فليست هناك حاجة لأن يكون أعضاؤها من داخل المنظمة، ولا يهم كثيرا من يترأس اللجنة إذا توافرت فيه الصفات المطلوبة.

ج - الرئاسة

إن سر نجاح اللجان هو الرئيس الناجح، فهو العضو الذي يضفي على اللجنة جوها العام ويحدد خططها وإستراتيجياتها. وحتى إن كان في اللجنة أعضاء أكفاء ولها أهدافها الواضحة، فإن مقدرة رئيسها على قيادة اللجنة وتوجيه عملها أمر ضروري لنجاحها. ولكي يكون الرئيس فعالا عليه أن يتقبل المسؤولية برحابة صدر ويشجع الآخرين على الإسهام، ويجب أن يكون على دراية تامة بأهداف المنظمة ودور اللجنة في إنجاز هذه الأهداف.

وفيما يتعلق باللجنة الدائمة على وجه الخصوص، فعلى الرئيس أن يكون قادرا على الحصول على تعاون الأعضاء وتوزيع العمل عليهم من حين لآخر. ويجب ألا يكون للرئيس آراء متطرفة في موضوعات اللجنة، أو يكون جديدا على المنظمة لا يفهم تقاليدها الداخلية وخلفياتها الثقافية. إن رئيس اللجنة الناجح يحافظ على الانسجام والتوافق بين أعضاء اللجنة ومجلس الإدارة نفسه، فضلا عن وضوحه في اتصالاته بهم.

فهم احتياجات الأفراد

تذهب احتياجات الأفراد إلى ما أبعد من الأساسيات، مثل: ظروف العمل المواتية والأجر العادل، ولكنه من المستحيل تلبية احتياجات الأفراد العليا مثل: الزهو بالعمل والمشاركة في أهداف المؤسسة، بدون مراعاة الاحتياجات الأساسية.

إشباع الاحتياجات

تتفاوت أنواع الاحتياجات لدى الأفراد، وتتمثل احتياجات المستويات الدنيا في الراتب والأمن الوظيفي، وكذلك ظروف العمل المواتية، وعلينا أن نستوفي تلك الاحتياجات الأساسية، ولكن إشباعها لن يحقق الرضا التام، ولكن قد يؤدي الفشل في إشباع مثل هذه الاحتياجات الأساسية إلى شيوع عدم الرضا بين العاملين في أغلب الأحيان، بينما يتم تحقيق الرضا التام من ناحية أخرى عن طريق إشباع احتياجات المستويات العليا من الاحتياجات، مثل : الشعور بالمسؤولية، والتقدم وكذلك النمو الشخصي.

أولوية الاحتياجات

خير مثال على ذلك ما وضحه العالم النفسي أبراهام ماسلو **AbrahamMaslow** إلى خمس مراحل " لتدرج الاحتياجات"، بدءاً من الاحتياجات الأساسية مثل: المأكل والمأوى، بلوغاً إلى المستويات العليا مثل : احتياجات إدراك الذات وتحقيق الذات.

تشجيع الزهو

يحتاج الأفراد إلى الشعور بأن إسهاماتهم قيّمة ومتفردة. ويتخذ الإحساس بالفخر في العمل شكلين أحدهما : شكل فردي وآخر جماعي. لو كنا نعمل مثلاً في خط تجميعي، فإننا نسعد بأدائنا في تركيب باب سيارة، على سبيل المثال، ولكننا أيضاً نشعر بالفخر تجاه السيارة بأكملها والتي ساهمنا في إنتاجها. ويتطلب عملنا كمديرين أن نسعى إلى استغلال ذلك الشعور بالفخر لدى الآخرين، وأن نشعر نحن أيضاً بالزهو تجاه قدرتنا على معاملة الموظفين معاملة تؤدي إلى نتائج إيجابية. ويتحتم على الإدارة والعاملين أن يشعروا بالزهو لانتمائهم إلى مؤسسة تحوز الإعجاب.

تحديد مصادر الإحساس بالرضا

احتياجات المستويات الدنيا والعليا وهي كما يلي:

1- **ظروف العمل :**

ساعات عمل مناسبة، ومحيط عمل مريح، أوافق على ظروف العمل المادية.

2- **الاهتمام الوظيفي:**

الرضا النابع من الوظيفة نفسها ومحتوياتها، والقيام بها: أحب نوع العمل الذي أقوم به.

3- **الإشراف:**

توفير المديرين المباشرين للتشجيع وتفويض السلطة

" أحبذ الطريقة التي أعامل بها ممن يتابعون أدائي".

4- **الإنجاز:**

وجود الدافع للوصول إلى الأهداف وأداء المهام بدرجة عالية من الفاعلية " عملي يعطيني الإحساس بالإنجاز".

5- **الأمن:**

الشعور بالثقة في وضعية المؤسسة والشعور بالانتماء: " أشعر بإحساس جيد تجاه مستقبل المؤسسة".

6- **الالتزام:**

المتعة من خلال الشعور بالانتماء إلى المؤسسة والتعريف بها " أشعر بالفخر عند قولي إنني أعمل لدى تلك المؤسسة".

7- **الإدارة:**

فهم أساليب الإدارة: " أشعر بأن المؤسسة تقوم بالتغييرات اللازمة.

8- **المسؤولية:**

مطالب العمل التي تؤدي إلى تقديم كل ما لدى الأفراد، ولكن عن طريق العدل والمكافأة " أنا أرحب بكم في العمل المتوقع مني أن أقوم به".

9- الاتصال:

الوعي التام بخطط المؤسسة والإسهام في التخطيط: " أستطيع أن أفهم وأتبين مخطط (استراتيجية) المؤسسة".

10- التفرد الشخصي:

فهم الأفراد لوضعهم في الخطة الشاملة " أستطيع أن أرى كيف يرتبط عملي بمخطط المؤسسة ككل.

هوامش الفصل السادس

(1) درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، (1986). إدارة القوى البشرية – منحى نظمي، (ط1). دار الندوة للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(2) (2)A Complaint is a Gift, (1996). Using Customer Feed Back as astrategic Tool Janelle Barlow & Clans Moller, Berrett Koehler Publisher. San Francisco.

(3) (3) Davar, Rustow S., (1986).Personnel Management and industrial Relations (New Delhi:Vani Educational Books)

(4) جاب الله، رفعت محمد، (1988). إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي. بل برنت للطباعة والأوفست وتصوير المستندات. القاهرة.

الفصل السابع
نظريات التحفيز

نظريات التحفيز

الإدارة العلمية:

فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذي تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك في عالم **1911** عندما ركز تايلرز على أهمية الحوافز المادية. افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا، دمج هذه الأجزاء مرة ثانية بشكل فعال. هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت **Time-and-Motion Study**".

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي:

1- مساواة تايلور بين البشر والآلات.
2- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق.
3- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما.

حركة العلاقات الإنسانية:

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية تركز على أهمية تحسن العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتحاور وإبداء الآراء. هذه النظرية مبنية على دراسة أظهر زيادة بمقدار **30٪** في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة. إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز. كانت دراسة هاوثورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب. ففي عام **1924** وفي مصنع **Hawthorne** التابع لشركة **WestrenElectric** تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة.

حيث عمل الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية، بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما. ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات، وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب، لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين، فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم.

هرم ماسلو للحاجات:

نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز. فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد إبراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات. هذه المستويات هي:

1- فسيولوجيّ : الحاجات البيولوجيّة الأساسيّة المهمّة للبقاء.

2- الأمن : الحاجة للحماية ضد خطر.

3- اجتماعيّ : الحاجة للحبّ، الصّداقة، القبول و الانتماء لجماعة.

4- التّقدير : الحاجة لاحترام الذّات، الثّقة، السّلطة والاحترام من الآخرين.

5- إدراك الذات : الحاجة للإنجاز.

ويمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى سيظل الأفراد محفزين دائما، طلما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك

الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد ان الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر، بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

نموذج العاملَيْن لهيرزبيرج:

طوّر هيرزبيرج نموذج "العاملَيْن" في عام 1957 بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال محفزات داخلية، وهو العامل الأول، المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية، إلا أن هذه المخفزات لا تزيد من الرضى الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادها يمنع عدم الرضى، أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استُنتِجَت من بيئة عمل حقيقية، بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

نظرية الإنصاف:

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عالم 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى إحباطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبّط وتقل حافزيته للعمل والإنجاز من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين

قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل. وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءت الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل. والصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون، فمن السهل أن يبقي الشخص على أداءه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام **1979**، ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفّزهم للعمل. إضافة إلى ذلك فإن وجود تغذية راجعة (**Feedback**) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

نظرية التوقعات:

كان فروم أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام **1964**. بعد ذلك بأربع سنوات قام كل من بورتر ولاولر بتعديل النظرية. يمكن توضيح نظرية التوقعات في الآتي:

نموذج التوقعات للتحفيز والرضى الوضيفي

تمثل الصناديق السوداء المبادئ الأساسية في نظرية التوقعات، أما الصناديق المنقطة فتعبر عن مساهمات النظريات الأخرى في نموذج التوقعات. ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، و توقعاته حول الجهد والحوافز. الحوافز هي ما يحصل عليه الرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة. قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعيا. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب. وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلا قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز. هذا العامل يتشكل من أمرين. الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها. الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه. أما الجزء الآخر فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطيه الحوافز التي يستحقها أم لا. المثال التالي يوضح كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض: طلب من موظف المبيعات بيع 2000 جهاز خلال سنة لترقيته، لن يكون هذا الأمر محفّزا لموظف المبيعات في الحالات التالية:

- إذا كان يعتقد أنه ليس بمقدوره بيع 2000 جهاز في سنة واحدة.
- إذا كان يعتقد أن الشركة لن تقوم بترقيته حتى لو حقق الهدف.
- إذا لم يكن يرغب في الترقية أصلا.

الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفر المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة.

يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة: داخلية، وخارجية. يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه للمهمة مثل الشعور بالفخر. أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي. وبشكل عام يقوم الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائيا بعد إنجاز المهمة، وهذه المحفزات (الداخلية والخارجية) تحدد مستوى الرضى لدى العمال.

الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة فسيتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم. لذلك يرى بعد الكتاب أهمية بناء نظام للتغذية الراجعة وذلك لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين.

كيف تحفّز الموظفين

هل سبق لك أن تساءلت "لماذا لا يبدو موظفوك مندفعون للعمل مثلك؟" لست الوحيد الذي يتساءل هكذا. فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات الأمريكية، تكلّف أرباب الأعمال الملايين من الدولارات من عوائد كل سنة. إنّ المشكلة واسعة الانتشار جدا بحيث يرى بعض الخبراء أنّ 70 بالمائة من عمّال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق. لذا ما الواجب عليك عمله لتحفيز موظفيك للقيام بأفضل ما لديهم؟ تناول هذا لتتعلم كيف تحفّز موظفيك بفعالية.

هل تتوقّع الكثير من موظفيك؟

يصل الموظفون لمكاتبهم في الوقت المحدد للبدء بالعمل، ومن ثم يقومون بأعمالهم بشكل جيد، وهم موجودون عند الحاجة لهم، فهل يعد طلب تقديم خدمات إضافية بسيطة للزبائن أمرا شاقا عليهم هل الابتسامة في وجه الزبون بدلا من العبوس في وجهه والإقلال من التذمر أمرا صعبة مع العلم بأن الشركة تقدم خطة تقاعد وضمان اجتماعي جيدة، بالإضافة لأربعة أسابيع إجازة سنوية على الأقل. فلماذا لا زلنا نحصل على أداء أقل من المطلوب من موظفينا.

موظف عامل مقابل موظف متحمّس للعمل

المشكلة أنّ المزايا والعطلة والراتب هي مقابل لخدمة الموظف، وليست لتحفيزه. الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقي العمّال الموهوبين. ألق نظرة على أيّ شركة وستجد أنّ هذا النوع من المقابل لخدمة الموظف أصبح قياسيا في الوقت الحاضر.

لذلك، فهي لا تحفّز الموظفين في الحقيقة حوالي **50** بالمائة من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم. من الواضح أن "عمل ما يجب القيام به للنجاة فقط" ليس ما تريده من موظفيك. إذا، إن كانت هذه المزايا وأيام العطلات الممنوحة من الشركة لموظفيها لا تحفزهم! فما العمل؟

موظفون بتحفيز غير محدود

الفرص بالنسبة لمؤسستك هي أن يكون لديك أناس جيدون يعملون في مؤسستك. يريدون أن يدفع لهم بشكل عادل، ويعرفون ما تفكّر به بخصوص عملهم، ويعرفون موقعهم الحالي وما يمكنهم عمله للترقّي والوصول لمواقع أعلى. وما يهمك هو أن تراهم يعملون بأقصى ما يمكنهم. لكن قبل أن تتعلّم كيف تقوم بهذا، عليك أولا الإجابة على هذا السؤال: لكي تحفّز موظفيك، هل تغيّر الموظف أو تغيّر التنظيم الذي يعمل فيه؟

الجواب الصحيح هو: تغيير التنظيم هو ما يجب القيام به لأن تغيير الأفراد يأخذ الكثير من الوقت والجهد ولا يفيد الموظفين الآخرين في الواقع، إن تغيير الموظفين ليس الحل الأمثل لإحداث أيّ تأثيرات بعيدة مدى.

لذا من المحتمل أن تتساءل "كيف أقوم بتغيير منظمتي بالكامل؟" لا تقلق، إنه ليس بالصعوبة التي تتوقعها.

في هذا الفصل، سنعلّمك عدّة استراتيجيات لتحفيز موظفيك (بدون استعمال المال). ذلك صحيح يمكنك جعل موظفيك يقدمون أكثر للشركة بدون تقديم وجبات طعام مجانية أو تقديم أيام عطلة إضافية.

حدد حوافز موظفيك الطبيعية

إنّ الموظفين الذين يعملون لشركتك يحفّزون طبيعيا. قد يفاجئك هذا الأمر لكنّه حقيقي كلّ ما عليك القيام به هو الاستفادة من قدرتهم الطبيعية، يمكنك ذلك من دون أن تنفق أي مبالغ تذكر. ذلك صحيح بلا أموال في الحقيقة الأموال قد تنقص حماس الموظف وأدائه.

الخطوة الأولى في الاستفادة من قدرة موظفيك الطبيعية هي إزالة الممارسات السلبية التي تقلل من التحفيز الطبيعي لموظفيك.

الخطوة الثانية على منظمتك أن توجد وتطور محفزات حقيقية يمكنها إثارة الموظفين وزيادة اندفاعهم.

بتقليل الممارسات السلبية وإضافة محفزات طبيعية، تكون قد وضعت نفسك على بداية طريق التحفيز الطبيعي للموظفين. التحفيز الطبيعي للموظفين يعتمد على أنّ كلّ الناس عندهم رغبات إنسانية للانتساب، والإنجاز، وللسيطرة والسلطة على عملهم. إضافة لذلك عندهم الرغبات للملكية، والكفاءة، والاعتراف، وأن يكون لعملهم معنى.

أزل معوقات التحفيز

فيما يلي قائمة بالممارسات التي تحبط من عزيمة الموظفين. هذه الأمور تشكل قوى تحبط في العمل يجب تفاديها:

1- املأ جو الشركة بالسياسات.

2- كوّن توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين.

3- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها.

4- حدد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها.

5- شجع المنافسة الداخلية بين الموظفين.

6- احجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم.

7- قدم نقدا بدلا من التعليقات البنّاءة.

8- اقبل مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوي الأداء العالي بأنهم قد استغلوا.

9- عامل موظفيك بشكل غير عادل.

10- استفد من الحد الأدنى من طاقة موظفيك.

11- كم واحدة من هذه المحبطات موجودة بشركتك؟ وكم واحدة يمكنك إزالتها؟

تطبيق وسائل التحفيز الطبيعية

فيما يلي أمثلة بعض المحفزات التي ستساعد موظفيك على تحفيز قدراتهم الطبيعية. تذكّر تطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال. بدلا من أن التركيز على المال، ركّز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن منظمتك.

1- إذا كان عمل موظفيك روتينيا ، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين.
2- أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها.
3- شجّع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك.
4- شجعّ التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم.
5- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنّب النقد القاسي.
6- طوّر الأهداف والتحديات لكلّ موظف.
7- قدّم الكثير من التشجيع.
8- أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك.
9- طوّر مقياسا يظهر التقدم في الأداء.
10- توصل للرغبة الطبيعية للإنتاج عند موظفيك

بإزالة محبطات التحفيز وإضافة محفزات غير مكلفة تقوم بتحفز الرغبات الطبيعية الموجودة في موظفيك لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم.

فيما يلي بعض الرغبات الطبيعية الموجودة في الإنسان:

1- الرغبة في النشاط.
2- الرغبة في الملكية.
3- الرغبة في القوّة.
4- الرغبة في الانتساب.
5- الرغبة في القدرة.
6- الرغبة في الإنجاز.
7- الرغبة في الاعتراف به.

8- الرغبة في أن يكون لعمله معنى.

9- (حاول أن) و (احذر من) لتحفيز موظفيك

لكي تنجح على شركتك تقديم أعلى مستوى من الخدمة لكل زبون وموظف. كل عضو في الشركة يجب أن يعمل مع الآخرين باتجاه تحقيق الأهداف المشتركة.

كصاحب للعمل، ضع هذه الملاحظات في اعتبارك: حاول أن تقوم بهذه الأمور:

1- ادفع أجور تنافسية. من الصعب إيجاد الموظّفون الموهوبون، على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية. حاول معرفة المبلغ التي تدفعه الشركات الأخرى، وحاول جعل عروض رواتبك وتسهيلاتك في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. أيّ موظف يشعر أنه يحصل على راتب أقل من جهده من الممكن أن ينتقل لشركة أخرى.

2- قيّم الأداء بإنصاف.

3- ضع وصفا وظيفيا واضحا ومعقولا لكلّ موقع ومنصب في الشركة.

4- استرشد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوي.

5- تأكّد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه.

6- ولديه البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، ويعرف الحقائق.

7- وأنه أقام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق.

8- طبّق كلّ النتائج بشكل متساوي على الجميع.

9- قم بمراجعة أخرى إن لزم الأمر.

10- وثّق جميع النتائج، الإيجابية والسلبية.

11- أصغ. إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، واستمع لما يقوله الموظفون بعناية وضع أهدافا لتحسن مساهمة الموظفين.

12- وضّح توقّعاتك. من الممكن أن يؤدي الموظف عملا مميزا وبارزا، لكنه لا يمت بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته، تذكّر إنك تستأجر وتبقي الموظفين في العمل لإنجاز أدوار ومهام معينة؛ إنك لا تخلق أدوارا لموظفيك.

13- قدّر الأعمال المتميزة. إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقّعات للأفضل، وأدّا عملا مميزا وبارزا، دعه يعلم بأنّك تقدّر مساهمته.

14- شجّع الموظفين. التربيت على ظهور الموظفين في الوقت المناسب له أثر ملحوظ على زيادة الإنتاجية، أشر لإنجازات الموظف، ليس فقط في وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

احذر أن تقوم بهذه الأمور:

استعمال حيل قصيرة الأمد، حيلة "موظف الشهر" قد تكون خطرة. إن كان لديك **50** موظفا، يمكنك أن تقدّر كل واحد منهم بالترتيب لقيامه بعمل بارز، لكن بعد سنة أو نحوها، لن يهتم أحد بذلك، من الناحية الأخرى إن كان لديك **50** موظفا ونفس الأربعة أو الخمسة يتناوبون الفوز، سيكون لديك بلا شك بعض المشاكل، منها اتهامك بالمحسوبية.

البدء باجتماعات عديمة الفائدة استغلّ التقنية باستعمال الإنترانت أو المذكرات التوضيحية لتوزيع وإيصال المعلومات المهمة على موظفيك، بدلا من مقاطعة إنتاجيتهم باجتماع آخر.

التسامح مع الأداء الأقل من متوسط، إن كنت تتوقع من موظفيك تقديم أداء معينا عليك أن تضع هذه الأهداف موضع التنفيذ من قبل الجميع، لا تسمح لموظفيك بتصيد أخطاء الآخرين، اجعل كلّ شخص مسؤولا عن مهماته ومسؤولياته.

تحفيز موظفيك بهذه البساطة

إنه كذلك أنت الآن تعرف أسرار تحفيز موظفيك بفعالية. تذكّر لا تعمل على تغيير عادات أو مواقف الأفراد، اعمل على تغيير الهيكل التنظيمي لتقليل مثبطات التحفيز وزيادة قدرات الموظفين على تحفيز قدراتهم الطبيعية.

مطلوب موظفون

أحب أن أشير في بداية كلماتي هذه إلى أن هذا ليس إعلاناً عن وظائف، فليس هنا موضع مثل هذا الإعلان، لكنني أؤكد لك أيها القارئ العزيز أن كلماتي التالية لها صلة وثيقة جداً بموضوع البحث عن وظيفة، هذا الموضوع الذي يؤرق الملايين من الشعوب، والكثير من الحكومات في عالم اليوم.

ذات يوم خرجت من منزلي متوجهاً إلى مقر عملي، وإذا سيدة في الأربعينيّات من عمرها تمشي نحوي على استحياء وخجل، ألقت عليَّ السلام فرددت عليها التحية، وقالت لي:

- هل تعرفني.
- قلت لها: مرحباً بك، لم أتشرف بالتعرف عليك من قبل.
- قالت: أنا أم (فلان) نحن نسكن هنا بجوارك، في نفس الشارع.
- فانتبهت إليها مرحباً، وقلت: أهلاً وسهلاً، وكيف الحال.
- فقالت في كلمات يختلط بها الألم: إنني أريد منك أن تبحث لابني (فلان) عن عمل.
- لقد تخرج من كلية الحقوق منذ أربع سنوات، ولم يستطع - حتى الآن-

الحصول على وظيفة معقولة تلبي له متطلبات حياته، إنني أحمل همه أنا وأبوه أكثر مما يحمله هذا المسكين.

- قلت لها متأثراً: حينما أعود من عملي -إن شاء الله- أنا على موعد مع ابنك لأتحدث معه.

- فأظهرت السيدة لي امتنانها لتفاعلي معها، وقدمت لي الشكر والدعوات، وفي حواري مع ابنها (المحامي افتراضاً) تبين لي عدة أمور كان أهمها:

1- أن هذا الشاب حصل على شهادة الليسانس منذ أربع سنوات.

2- وأنه عمل مع محام كبير عدة أشهر، لكنه لم يداوم معه لضحالة ما كان يتقاضاه من أجر.

3- وأنه ظل ينتظر طيلة هذه السنوات ويبحث عن عمل حتى عنَّت له فرصة في (التمثيل) وبالفعل هرول نحو هذا الوسط ظناً منه أن أبواب الثراء والشهرة قد فُتِحت له.

4- وأنه ما زال حتى الآن لم يحقق شهرة، كما أن العمل الذي يقوم به موسمي متقطع، وبالتالي فهو يبحث عن عمل آخر.

5- وأنه ظل طوال الفترة الماضية يحلم بوظيفة مستقرة ذات دخل معقول أو كبير، لكن دون جدوى، فأصابه اليأس والإحباط، وكان بين الحين والحين يُخرج شهادة الليسانس وينظر إليها ويتأثر أشد ما يكون، ويرثي لحاله، وبعد أن استمعت جيداً إلى هذا الشاب (المحامي) طرحت عليه السؤال التالي:

- هل أنت تحب وظيفتك الأساسية (المحاماة) أم أنك زهدت فيها؟

- أجاب الشاب: بل إنني أحبها، وأرغب في العمل بها.

- قلت: إذاً فلماذا تركت العمل مع هذا المحامي الكبير، ولم تصبر نفسك معه حتى تكتسب المزيد من الخبرات؛ لتفتح لك آفاقاً أوسع؟

- قال: لقد كان العائد المادي قليلاً جداً لدرجة أنه لا يكفيني شيئاً.
- قلت: هل حاولت في الفترة الماضية الالتحاق بالدراسات العليا بكليتك، استغلالاً لوقت فراغك هذا؟ إن أربع سنوات كانت كافية لحصولك على الماجستير الآن.
- قال: في الحقيقة لم أفعل ذلك.
- قلت: هل فكرت في تنمية مهاراتك اللغوية، وتقدمت لاجتياز دورة في لغة أجنبية مناسبة.
- قال: كلا!
- قلت: هل فكرت في تنمية قدراتك واكتساب مهارات جديدة مثل: تعلم الكمبيوتر والإنترنت، ثم التخصص في مجال تجد نفسك تميل إليه مثل:
- الصوتيات أو الرسومات أو البرمجة أو غيرها.
- قال الشاب: الحقيقة لم تكن كل هذه الأفكار سانحة أمام عيني.
- قلت: إنني على يقين من أنك لو كنت تتقن فن الكتابة على الكمبيوتر مثلاً لتمسك بك المحامي الذي كنت تعمل معه، ولضاعف لك راتبك؛ لأنك بلا شك كنت ستوفر له كثيراً من وقته الذي يصرفه في كتابة أوراقه خارج مكتبه، لكن على أية حال: دعنا نبدأ من الآن.
- قال: لكن هل تظن أنني إذا تعلمت شيئاً من ذلك ستتاح لي وظيفة بسهولة؟

-قلت: هذا السؤال يا صديقي في غير محله، وهو للأسف سؤال يكرره كثير من الشباب الذين هم في مثل ظروفك، والصحيح أن نقول: نتعلم أولاً ثم نبحث عن العمل، ولا بد للعمل حينها أن يأتي، ولكي أبرهن لك على صدق ما أقول فإنني أؤكد لك أن اثنين من أقربائي أشرت على كليهما منذ سنين أن يتعلما الكمبيوتر بإتقان، فأخذ أحدهما كلامي على محمل الجد والمسؤولية بينما تهاون الآخر، مع أن جهاز الكمبيوتر كان متاحاً لهما في المنزل، فأخذ الأول

نفسه مأخذ الجد، وعوّد الآخر نفسه على اللعب طوال وقت فراغه، والآن إذا نظرت إليهما لعرفت إلى أي مدى الفرق شاسع بين الاثنين: الأول عُيّن في شركة كبيرة متخصصة في الأوراق المالية، والآخر يعمل حارس أمن في إحدى المؤسسات بربع راتب الأول وضعف وقت دوامه في نفسه الوقت..!

- قال الشاب: إلى هذا الحد؟ يبدو أنني كنت أعيش حياة أخرى، هي حياة الغافلين.
- قلت له: افترض معي يا صديقي أن إحدى الشركات أعلنت عن طلب شغل وظائف لخمسة محاسبين مثلاً، فماذا تتخيل؟ بالطبع سيتقدم لهذا الإعلان مئات الشباب، وسيكون تصنيف هؤلاء الشباب كالتالي:
- السواد الأعظم من هؤلاء الشباب: حديثو التخرج.
- نسبة أقل من هؤلاء الشباب: لديهم خبرات سابقة.
- نسبة أقل من هؤلاء الشباب: لديهم خبرات سابقة، ويلتحقون حالياً بالدراسات العليا.
- نسبة أقل من هؤلاء الشباب: لديهم خبرات سابقة، وحصلوا على تمهيدي/ماجستير/دكتوراة في تخصصهم.
- نسبة أقل من هؤلاء الشباب: لديهم خبرات سابقة، وحصلوا على تمهيدي/ماجستير/دكتوراة في تخصصهم، ولديهم خبرة جيدة في التعامل مع الكمبيوتر.
- نسبة أقل من هؤلاء الشباب: لديهم خبرات سابقة، وحصلوا على تمهيدي/ماجستير/دكتوراة في تخصصهم، ولديهم خبرة جيدة في التعامل مع الكمبيوتر، ومستوى جيد بلغة أجنبية.
- فمن يا ترى سيختار صاحب الشركة من بين هؤلاء الشباب المتقدمين؟

- سارع الشاب وقال: بالطبع سيختار أصحاب الخبرات، والدراسات، والكمبيوتر، واللغات.
- قلت: وهذا يا صديقي ما أريد أن أصل إليه معك، يجب أن نتعلم دائماً ولا نتوقف، لا يكفي الليسانس أو البكالوريوس، ولا التمهيدي ولا الماجستير ولا الدكتوراة، ولا اللغة، ولا الكمبيوتر، إنما يجب أن نظل دائماً أبداً: طلاباً للعلم: النظري والعملي سواء بسواء، وتأكد حينها أنك لن تجد ذرة من وقتك لتضع فيها يدك على خدك تنتظر فيها أحداً يطرق بابك ليسوق إليك (وظيفة).
- سارع الشاب وهو ينظر إليّ ويقول: لكن كيف سأتعلم كل هذا؟ قلت له: يمكنك الشروع في شراء كمبيوتر –ولو بالتقسيط– وابدأ من الآن، وسوف أتابع معك أولاً بأول، وأساعدك في توفير ما تحتاجه من أدوات التعلم وبرامجه، هذا واجب لك عليّ يفرضه الإسلام قبل كل شيء، وتفرضه صفة الجوار أيضا، وتفرضه صفة الإنسانيّة كذلك.
- بعد أيام قلائل قابلني الشاب مبتسماً، وقد أشرق وجهه بالأمل، وانزاحت عنه كآبة الحزن والملل، وقال لي: لقد اشتريت حاسوباً، وبدأت في التدرّب عليه، وخطوت في ذلك خطوات مُرضية، فقلت له في ابتسامة، مشجعاً له ومطمئناً: الآن بدأت طريق النجاح، ابدأ واستعن بالله.

كيف تتعامل مع الموظفين الجدد

إن الموظف الجديد ليس مجرد قطعة غيار أو ترس يتم تركيبه في آلة صماء. إنه إنسان يكفي مجرد وجوده بين المجموعة أن يؤثر في إعادة ترتيب الأولويّات، أو يحرك مركز ثقل الفريق بالاتجاه الموجب أو السالب. ومما لا شك فيه أنه سيتأثر بثقافة المجموع، ولكنه يؤثر أيضاً في تلك الثقافة بالسلب أو بالإيجاب وذلك كما يلي:

1. تأثير الموظف الجديد:

إن وظيفة المدير هي إبعاد المخاوف قدر الإمكان، وهذا يعني أن يُطمئن الموظفين القدامى، وأن يُساند الموظف الجديد.

2. الانطباعات الأولى:

ماذا تريد للموظف الجديد أن يتعلم خلال الأيام القليلة الأولى؟ ومن سيكون معلمه الرئيس؟ فالانطباعات الأولى تترسخ في النفس، خاصة إذا كانت سلبية، سيكون من الصعب تغييرها. علاوة على ذلك فإذا لم يكرس المدير وقتاً كافياً يساعد الموظف على أن يبدأ العمل بثقة فسوف يتبادر إلى ذهن الأخير بأن وجوده من عدمه لدى الإدارة.

3. برنامج التعريف الرسمي:

على كل موظف أن يختار برنامج التعريف الذي تعدّه المؤسسة. مثل هذا البرنامج يقدم معلومات أساسية وواضحة عن المؤسسة وسياستها العامة وأهدافها وهويتها وإجراءاتها الداخلية، كما يشير ضمناً إلى الصورة التي تودّ المؤسسة أن تبدو في نظر مجتمع العملاء والموردين والمنافسين المحيطين بها.

4. ما الذي على المؤسسة أن تقوله؟

يجب أن يتضمن برنامج التعريف الرسمي معلومات عن ما يلي:

- تاريخ المؤسسة.
- الهيكل التنظيمي.
- وظائف الإدارات المختلفة.
- سياسة الإدارة تجاه العملاء والموظفين.
- منتجات المؤسسة وخدماتها.

• ما تتوقعه المؤسسة من الموظفين.

• امتيازات الموظفين.

5. ما الذي تقوله انت كمدير؟

برنامج التعريف الرسمي يقدم الموظف للمؤسسة، بينما يقدمه مديره المباشر لإدارته وعمله. وعليك أن تلاحظ في نهاية هذا اليوم الحافل أن الموظف الجديد سيشعر بالإرهاق الشديد وبعدم قدرته على الإلمام بكل التفاصيل، هنا يمكنك اطمأنانه بأنك تقدر موقفه تماماً، ولا داعي للقلق، فقد أثقل كاهله بكم هائل من الأسماء والتعليمات التي يسمع بعضها لأول مرة، ولا يمكنه أن يهضم كل ذلك في يوم واحد.

6. كيف تمهد الطريق أمام الموظف؟

• قابله ببساطة وبدون رسميات.

• لست بحاجة لأن تأسره بهيبتك وبأهمية منصبك.

• كرّس له كل وقتك ما دام في صحبتك.

• لا تنتقد المؤسسة أمامه، بل أعرب عن فخرك الشديد بها.

7. احذر من أن ترهقه بالمعلومات:

لا يمكن للموظف الجديد أن ينتظر أسبوعين أو ثلاثة لكي يتعرف على طبيعة عمله الجديد، فهو يريد أن يعرف كل شيء من أول يوم. بيّن له طبيعة عمله من منظور متكامل يعكس كافة أهداف المؤسسة.

8. الإجراءات والمعايير:

أفصحْ بوضوح عن كل ما تتوقع من الموظف الجديد. فإذا لم تخبره بالنظم واللوائح فسوف يتعلمها من الآخرين أو يكرر الأخطاء، وربما يرتكب أخطاء جديدة.

9. اعطه خارطة تفصيلية:

كل موظف جديد يحتاج إلى معرفة عدد من الأماكن الهامة:

• موقع مكتبه.

• موقع مكتبك.

- مكان تناول الغداء داخل المؤسسة أو خارجها.
- إدارة شؤون الموظفين للحصول على معلومات تخص امتيازاته وإجازاته وما إلى ذلك.

10 . قدّمه لزملائك:

أنت وحدك المسؤول عن تقديم الموظف الجديد لزملائه الذين سيعمل معهم. فلا تولّ هذه المهمة لسكرتيرك أو لأي زميل آخر يتصادف وجوده عندك لحظة وصول الموظف الجديد.

11 . واجبات العمل:

أخيراً، قدّم الموظف الجديد إلى الشخص الذي سيتولى تدريبه. لا تعطه عملاً صعباً خلال اليوم الأول. ابدأ ببعض الأعمال السهلة التي تتلاءم تماماً مع قدراته وخبراته مما يعني زيادة ثقة الموظف بنفسه وبثّ روح الحماس فيه.

تفهم سلوك العاملين

أولاً: تفهم سلوك العاملين

يعتبر السلوك الطبيعي والغريزي غير مناسب في مكان العمل، وينبغي علينا بذل الجهود لكي نحقق نماذج من السلوك الذي يؤدي إلى العمل الجماعي الإنتاجي الفعال بين العاملين.

ثانياً: السلوك الطبيعي

يميل الأفراد في العمل بطبيعتهم إلى أن يكون لتصرفاتهم طابع غريزي يتسم بالدفاعية عن النفس أكثر منه ميلاً إلى الانفتاحية والتعاون، ويفسر لنا هذا أسباب اعتبار العواطف كقوة مؤثرة في مكان العمل، كما يفسر لنا أسباب رد فعل الإدارة الغاضب غالباً تجاه الانتقادات، وكيف تنحو الإدارة تجاه السيطرة تجنباً للدخول في

أية مخاطر. كما ينحو الأفراد للقفز إلى استنتاجات غير موضوعية والانقسام إلى مجموعات صغيرة, قد تكون في كثير من الأحيان أيضاً مجموعات متحاربة وغير متعاونة.

ثالثاً: السلوك السليم

يعتمد التصرف والسلوك الطبيعي على الاستجابات الشخصية, والتي عادة ما تقود إلى المشاعر السلبية (مثل الشعور بعدم الأمان), بل وربما تؤدي أيضاً إلى الإدراك الخاطئ لنوايا باقي العاملين في المؤسسة, وتشجيع صفات التصرف البناء الإيجابي على التعاون, والانفتاح , والثقة بالنفس. وتتضمن بعض الصفات المرموقة للأفراد الذين يتمتعون بمهارات التصرف المناسب, موهبة مؤكدة لسهولة الاتصال الإيجابي مع الزملاء, كما تتضمن الثقة على جميع المستويات, وكذلك التقدير المخلص والكريم لإنجازات الآخرين, والقدرة على التعلم من الأخطاء والفشل وتبني أسلوب عام يعتمد على التعاون مع الزملاء بدلاً من منافستهم.

التوظيف التام أو الموت الزؤام

- يعني إيه توظيف وهي كما يلي:

(1) وضع الموظف المناسب في مكانه المناسب.

(2) تحويل الموظف (العادي) إلى موظف (خارق).

(3) إشعال الحماس الدائم.

(4) اكتشاف واستغلال كل الطاقات الممكنة.

- لماذا لا تستطيع توظيف الأفراد بفاعلية؟

(1) لأن الانطباعات الأولى تدوم فلدينا يقين بأن الفالح فالح من يومه والعكس صحيح.

(2) لا نتقن فن تفويض السلطات.

(3) لأننا نعامل العاملين لدينا على أنهم شخص واحد لا اختلاف بينهم.

(4) لأننا لا نفرق بين نوع المهارة وطبيعة الوظيفة (المهمة). حيث يقول وليام جيمس: المهمة الأولى لدارس الإنسان هي أن يفرق بين المتغير الذي يغير في السلوك والمتغير الذي لا يغير شيئاً.

في كلمة ونصف: لأننا لا نعرف الأفراد ولا نجيد التعامل معهم.

- أزل الفجوة بين الموظف الخارق و الموظف العادي، وتشمل:

(1) يركز على قدرته على إنجاز الأعمال وأهمية جودة الأعمال.

(2) يتحدث عن الابتكارات والحلول المختصرة.

(3) يتبنى أفكاراً متعاطفة مع الآخرين ويتخذ مواقف إيجابية تجاههم.

(4) يستطيع تذكر التفاصيل ويتحدث بعمق بالموضوعات ويقدر الأمور.

(5) نبع الأفكار الجديدة المبتكرة مبادر يكسر الروتين.

(6) عند القيادة يتحدث عن روح الفريق والتعاون وتدعيم الأهداف والإنجاز.

(7) حديثه حماسي تلقائي ينبع للطاقة والحافز الداخلي

(8) يركز على المعوقات الإدارية ونقص الموارد.

(9) يتحدث عن المشكلات ولا يريد الوصول إلى حلول.

(10) يبني مواقف متضاربة تجاه الآخرين وينحو إلى السلبية.

(11) يلجأ إلى التصميمات وإطلاق الأحكام الجزافية بطريقة عشوائية.

(12) يميل للاسطوانات القديمة (المشروخة أحياناً) روتيني.

(13) يتحدث عن ضرورة انصياع المرءوسين لأوامره.

(14) متردد غامض مرتبك لا يثق بنفسه.

هنالك بعض الأمراض التي قد تصيب المنظمة في حالة عدم توظيف الأفراد بشكل جيد:

(1) الورم الجلدي الكاذب

وصف المرض:

يصيب هذا المرض أجزاء المنظمة دون الأخرى (الاهتمام بقسم دون الآخر) وتتفجر هذه الأجزاء الجلدية من كثرة الضغط على هذه المواضع في حين تعاني بعض الأجزاء الأخرى من حالة ترهل (كالتي تصيب بعض لاعبي حمل الأثقال الذين يهتمون بنمو بعض العضلات دون الأخرى).

النتيجة:

عدم التوازن بين وظائف المنظمة وبالتالي أزمات دائمة ثم انفجار متوقع.

السبب:

التحميل على بعض الأجزاء والأفراد دون الآخرين واعتقادنا بأنهم هم وحدهم الصالحين.

العلاج:

تحفيز الأجزاء المرتخية / اكتشاف مواهبهم / تنمية مهاراتهم.

(2) التهاب الأطراف

وصف المرض:

ويحدث حين تستبد الإدارة بسلطاتها وتقوم بخنق الرؤية لدى أفرادها حيث يعجز الأفراد عن معرفة كيف تساهم أعمالهم في خدمة رسالة المنظمة فما قد يؤدي إلى ترك بعض الأفراد المنظمة وتكوين جماعات غير رسمية.

النتيجة:

- إن ثقة الأفراد في الإدارة تتزعزع يوماً بعد يوم.
- أو إفراز جيل من العاملين ليس لديهم أعين أو آذان أو حتى أفواه.

السبب:

استسلام الأفراد والرضاء باستبداد الإدارة التي تعتنق نظرية

العلاج:

- انشر القصص الناجحة.
- غير أفراد الإدارة وإذ لم تستطع فغير مفاهيمها.
- اقبل مشاركات الأفراد.
- استمع للآراء ونم الأفكار.

(3) خشونة المفاصل

وصف المرض:

تعانى المنظمة من خلل في الاتصالات بين أفرادها حيث لا تقوم الإدارة الوسطى بأداء مهمة رفع الواقع وقدرات العاملين بها بشكل صحيح أو تنقل الأوامر بشكل مبهم وبالتالي لا يتم ما هو مفروض.

النتيجة:

- اختناقات المعلومات داخل المنظمة.
- عدم قدرة أفراد المنظمة على تنفيذ الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد بالجودة العالية.

السبب:

وقد يرجع ذلك إلى إعداد الخطط الإستراتيجية في معزل عن تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية أو تحليل التهديدات والفرص الخارجية.

العلاج:

- انشر المعلومات فيما لا يضر المصلحة العامة حتى لا تنمو الشائعات.
- اعمل على تأهيل الموظفين لديك.
- استخدم أسلوب العصف الذهني.
- اجمع المعلومات ونظمها وحللها واستخرج النتائج التي تساعد في اتخاذ القرار.

(4) قصر النظر

وصف المرض:

تعانى المنظمة من خلل في نظرتها فيما يتعلق بالمهام المطلوب إنجازها فيكون لديهم توجه بإنجاز الأعمال وليس بالتوجه بالإفراد.

النتيجة:

- إنجاز الأعمال دون الكفاءة المطلوبة.
- حالة من الضجر أو اللامبالاة بين الأفراد.

السبب:

- عدم التعرف على أهداف الأفراد وربطها بأهداف المنظمة.
- الاهتمام بإنجاز الأعمال دون غيره.

العلاج:

- استمع إلي مرءوسيك بعقلك وقلبك.
- انشر حنانك واهتمامك بين رجالك.
- اجعل العاملين يستحوذون على تفكيرك.
- ساعدهم وتفهم ظروفهم في السراء والضراء.

شارك بنفسك في علاج مشكلة التوظيف بشركتك.

ما هي مظاهر عدم توظيف الأفراد بشكل جيد؟

-1

-2

-3

في رأيك ما هي الأسباب؟

-1

-2

-3

اقتراحاتك:

-1

-2

-3

فيما يتعلق بي:

-1

-2

-3

فيما يتعلق بالإدارة:

-1

-2

-3

فيما يتعلق بالأفراد وغير الموظفين أنفسهم:

-1

-2

-3

هوامش الفصل السابع

(1) Davar, Rustow S., (1986).Personnel Management and industrial Relations (New Delhi:Vani Educational Books)

(2) صالح، محمد فالح، (2004). إدارة الموارد البشرية، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(3) موبلي، وليام، (1982). تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه. ترجمة محمد نجيب المقطوش. معهد الإدارة العامة. شركة اديون ببلش القاهرة.

(4) حسن، زواية محمد، (1998). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. مصر.

الفصل الثامن
استثمار الأفراد

استثمار الأفراد

التعريف

الهدف من معيار (المستثمرون في الأفراد) هو مساعدة المؤسسة على تطوير كل أفرادها لتحقيق أغراض العمل.

ومعيار (المستثمرون في الأفراد): هو عبارة عن معيار يهدف إلى مساعدة المؤسسات على تطوير عامليها، وقد تولد هذا المعيار من الدروس المأخوذة من أحسن ممارسات المؤسسات في المملكة المتحدة وفي الخارج، وهو قائم على المقدمة المنطقية القائلة بأن المستويات العليا من المهارة والخبرة تفيد كلاً من الفرد والمؤسسة على السواء.

ويمكن الوصول إلى برهان على تشجيع المؤسسة المستمر لعامليها ليطوروا مهاراتهم من أجل تحقيق أغراض المشروع وسيكون الوصول إليه من خلال التقييم وفقاً للمبادئ الأربعة لهذا المعيار، والتي سيأتي ذكرها فيما بعد.

مزايا استخدام المعيار

- يبرهن على التزام المؤسسة بالتدريب والتطوير.
- يساعد المؤسسة في ممارساتها لاستخدام واستبقاء العاملين.
- يوفر إطاراً لتطوير قاعدة المؤسسة المهارية.

المتطلبات

هناك أربعة متطلبات رئيسية للوصول إلى معيار " المستثمرون في الأفراد " .

1. **الالتزام العام من الإدارة العليا بتطوير كل العاملين من أجل تحقيق الأغراض التجارية للمؤسسة.**

لا بد أن يكون هناك التزام عام من أعلى المستويات بتطوير الأفراد. وهذا الأمر يشتمل على أكثر من توقيع رمزي أو بيان للنية. بل يتعين أن يكون الالتزام جزءاً من مبادئ أي مدير كبير. وينبغي كتابة الالتزام في الخطة الاستراتيجية. وأن يعزز بالاجتماعات المنتظمة للتشجيع والدعم والتوكيد. ويتطلب مبدأ الالتزام معرفة الجميع بالأهداف العامة للمؤسسة. وفهمهم لبيان الرسالة – إن وجد – وتفهمهم لالتزام المؤسسة تجاه تطويرهم.

2. المراجعات المنتظمة لحاجات التدريب والتطوير لدى جميع العاملين

يتطلب معيار " المستثمرون في الأفراد " المراجعة المنتظمة لحاجات التدريب والتطوير وفقاً لأغراض العمل. ويتطلب أيضاً وجود عملية للمراجعة المنتظمة لحاجات التدريب والتطوير لدى جميع العاملين (تقييم الأداء مثلاً). وينبغي على المؤسسة تحديد المسؤول عن تطوير الأفراد. وتتأكد من أن الموارد المطلوبة لتلبية حاجات التدريب والتطوير محددة في عملية التخطيط ومتاحة. وتحتاج عملية المراجعة أيضاً إلى التحقق من أن المدراء لديهم الكفاءة لتنفيذ مسؤولياتهم عن تطوير العاملين. وسوف تشتمل عملية المراجعة – حيثما أمكن – على الأهداف والمعايير الموضوعة لأعمال التطوير.

3. مواصلة العمل لتدريب الأفراد وتطويرهم لدى استخدامهم وطوال فترة عملهم.

معيار " المستثمرون في الأفراد " يتطلب تعريف كل العاملين الجدد بمقر عملهم بشكل فعال. وإعطائهم التدريب والتطوير الذي هم في حاجة إليه لأداء وظيفتهم (مثلاً: وجود برنامج تقديمي). وتطوير مهارات العاملين الحاليين بما يتماشى مع أغراض العمل. وهذا المعيار يتطلب توعية كل العاملين بفرص التطوير المتاحة أمامهم. مثل:

- الخبرة العملية.

- المشروعات الخاصة.
- الاتصالات الجماعية على مستوى الأقران.
- القراءة الخاصة.
- متابعة العمل.
- التدريب الخاص.
- التعليم الخاص.
- التفويض.
- التعلم عن بعد.
- تناوب الوظائف.
- إجازات العمل أو الدراسة.
- الإلحاق.
- دورة.

وينبغي اتخاذ إجراء فعال – والتأكد من اتخاذه – لتحقيق أغراض التدريب والتطوير للأفراد والمؤسسة. ويحمل المدراء على عاتقهم مسؤولية تشجيع عامليهم ودعمهم في تحديد وتلبية حاجاتهم التطويرية المرتبطة بالعمل.

4. التقييم المنتظم للاستثمار في التدريب والتطوير لتقييم الإنجاز وتحسين فاعليته المستقبلية.

يتطلب معيار " المستثمرون في الأفراد " أن تقوم المؤسسة بتقييم كيفية إسهام عملية تطويرها للأفراد في أهداف المؤسسة. وتقييم فعالية إجراءات التطوير من عدمها. وينبغي تقييم محصلات التدريب والتطوير على مستوى الفرد والفريق

والمؤسسة. ويتطلب المعيار أيضاً أن تواصل الإدارة العليا التزامها تجاه تطوير العاملين، وأن يكون لديها تفهم واضح للتكاليف والفوائد العامة لتطوير الأفراد.

ويعتبر تقييم أنشطة التدريب والتطوير مسألة واضحة الصعوبة. عندما لا يتم تحقيق الفوائد من وراء إجراءات بعينها قبل سنوات. وملء استبيان خاص بما بعد التدريب سيوفر الدلائل، ولكنه غالباً ما يكون مجرد رمز فحسب. ومع ذلك فهناك طرق مفيدة للتقييم يمكن تضمينها في العملية:

- عند تقييم الأداء حيث يمكن تسجيل القيمة.
- عند عقد جلسات استخلاص المعلومات مع الفريق.
- عند عقد جلسات استخلاص المعلومات مع المدير أو الرئيس المباشر.

قائمة العمل

1. اقرأ المعيار

حاول الحصول على تقييم أولي للمضامين الخاصة بمؤسستك وبكل العاملين.

2. اربط متطلبات المعيار بتفكيرك الاستراتيجي.

تأكد من أن تدريب العاملين وتطويرهم الموجود في جدول الأعمال الاستراتيجي يتفق مع متطلبات معيار " المستثمرون في الأفراد ".

3. عيّن منسقاً

عيِّن أحد الأفراد من طاقمك كمنسق لمعيار " المستثمرون في الأفراد ".

4. اجر فحصاً تدريبياً

تعرف على الفرق بين النظرية والممارسة – بيّن ما تتوقعه المؤسسة وما يحدث فعلاً – بالنظر إلى تخطيط وتقييم أنشطة التطوير. تعرف على رأي العاملين الحقيقي

في المتطلبات الرئيسية الأربعة لمعيار " المستثمرون في الأفراد " شخِّص الفجوات بين الممارسة الجارية ومتطلبات المعيار.

5. أعد خطة لاعتمادها

ستجد أن بعض جوانب ممارستك أقرب إلى متطلبات معيار " المستثمرون في الأفراد " من الأخريات. ومن ثم فإنه ينبغي توجيه الجهد لسد هذه الفجوات. وكثير من الموارد المطلوبة سيجيء في صورة وقت وجهد. فلا تبخس أيهما قدرة.

6. شكل مجموعة توجيه

احصل على المشاركين من مختلف أقسام المؤسسة لمساعدة وتشجيع التنفيذ. ومراقبة التقدم. ونقل التغذية الاسترجاعية.

7. بلغ

اعقد اجتماعات لشرح معيار " المستثمرون في الأفراد ". والالتزام الذي تتعهد به المؤسسة. وما يعنيه هذا للإرادات والأفراد. احصل على موافقة الشخصيات الرئيسية على الخطة. وبلّغها لكل العاملين.

8. خطط عملية التدريب

عيّن وسائل واضحة ومميزة لتخطيط التدريب والتطوير وتقييمه (على سبيل المثال : تقييمات الأداء).

9. حدد الموارد واعتمدها

وعلى الأخص وقت الإدارة. ولكن أيضاً مع الالتزام الملائم تجاه ميزانية التدريب.

10. اجمع الدلائل

سيرغب المقيّم في فحص الأدلة الكتابية على الالتزام والعمل، إلى جانب زيارة مقر عملك للقاء العاملين. ابدأ ببناء مجموعة من الدلائل التي تبرهن على التمسك بالمبادئ.

11. اطمئن على التقدم

قم بإجراء مراقبة منتظمة للاطمئنان على سير العمل كما هو مخطط وعلى تسجيل الدلائل، وينبغي أن لا يُكتفي بإجراء هذه العملية مرة واحدة سنوياً، بل ينبغي إجراؤها مرتين أو ثلاث سنوياً.

12. أعد بروفة اختبارية

رتّب مع مستشارك الخاص بمعيار (المستثمرون في الأفراد) لإجراء تدريب سابق لعملية التقييم، لمعرفة مدى قربك من الحصول على المعيار أو بعدك عنه، وهذا الإجراء سوف يساعدك على الإعداد للتقييم.

13. التقييم

التقييم حسب المعيار يتم إجراؤه أولاً وفقاً لمجموعة الدلائل المقدمة، وثانياً من جانب المقيمين المعتمدين الذين يجيئون لزيارة مقر العمل، ويجرون حوارات مع العاملين حول مختلف جوانب المبادئ الأربعة.

14. ما بعد التقييم

تذكر أن منحك وضع " المستثمرون في الأفراد " لا يعدو كونه البداية، حيث ينبغي تقييم المؤسسة دورياً لضمان أنها لا تزال تحقق متطلبات هذا المعيار.

هوامش الفصل الثامن

(1) أبو هنطش، أحمد محمد، (1989). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات. دراسة ميدانية تحليلية – رسالة ماجستير غير منشورة. عمان – الجامعة الأردنية.

(2) Torrington, Derek and chapman, John, (1983). Personnel Management, second Edition (London: Prentice, -Hall international, Inc).

(3) A Complaint is a Gift, (1996). Using Customer Feed Back as astrategic Tool Janelle Barlow & Clans Moller, Berrett Koehler Publisher. San Francisco.

(4) المرسي، جمال الدين (2001). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية. القاهرة.

الفصل التاسع

التدريب والتنمية وجهان لعملة واحدة

التدريب والتنمية وجهان لعملة واحدة

تمهيد

يمر العالم الآن بتغيرات جذرية على كافة الأصعدة والمستويات، وما لم تواكب المنظمات هذه التغيرات المتتالية سوف تصبح ضحية لهذه التغيرات وربما تنسى من صفحات التاريخ.

ومن الأسس التي نستطيع من خلالها التكيف مع التغيرات هو التدريب الذي له علاقة قوية ومباشرة في التنمية.

إذ لا نماء دون تدريب، يقول **Pfeffer Jeffrey** في كتابه (الموارد البشرية كقوة تنافسية): " أثبتت البحوث أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح بين **26٪** - **55٪** من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعلم والتدريب. وإن قوة التنمية تعتمد أساساً على قوة ونوعية التدريب والبرامج المقدمة للعاملين وذلك لأن التنمية تعتبر هي الهدف الرئيس لكثير من المنظمات إن لم تقل كل المنظمات.

إن قضية التدريب تعد من أهم القضايا التي تؤدي إلى تطور ونماء المنظمات وللأسف أن الكثير من هذه المنظمات لا يعير قضية التدريب أي أهمية أو مردود بل تعتبرها من هوامش الأمور!!.

إن تركيز الاهتمام على التنمية أو الإنتاجية دون النظر والأخذ بمبدأ التدريب هو جهد ضائع ذو مردود وقتي. فإذا أرادت المنظمات أن ترتقي بجودة خدماتها ومنتجاتها فعليها الالتزام بالمناهج والبرامج التدريبية التي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها. يقول **JeffreyPfeffer** في كتابه السابق ذكره عندما ذكر قصة شركة سيلكين للنسيج الحائزة على جائزة بلدريج لعام **1989**م عندما نشرت كتيباً للشركة أشارت إلى أهمية تحقيق الجودة من خلال تفجير الطاقات الكامنة للعاملين وعن أهمية

التدريب المستمر للقوى العاملة. هناك أمثلة عديدة لمجموعة من الشركات اتبعت منهج التدريب مقابل التنمية والتحسين، منها على سبيل المثال لا الحصر شركة (فولفو)، شركة (موتورولا)، يذكر **CharlesGarfield** في كتابه " الإنسان أولاً" عن شركة (فولفو): " والتدريب يلعب دوراً هاماً في (فولفو) مع وضع الإنسان في المقام الأول" ويقول عن شركة (موتورولا) "تتبنى شركة موتورولا فكرة التحسين المستمر في المنتج والخدمة والتنمية الذاتية للعاملين وعن طريق البرامج التدريبية المكثفة التي تعقدها الشركة للعاملين".

من هذا الذي سبق يتبين لنا أهمية التدريب وعلاقته القوية بالتنمية، وإذا أرادت المنظمات التطور والتنمية فعليها أن تأخذ التدريب على أساس أنه ركن أساسي في استراتيجيتها على المدى الطويل والذي يهتم بتقديم التدريب المناسب للرجل المناسب في الوقت المناسب وعودته للعمل في البيئة المناسبة.

مهما بلغت قوة وفاعلية الآلات الحديثة فلن تكون هي المنبع الرئيس وراء تقدم التنمية في المنظمات والسبب أن هذه الآلات لا تمتلك عنصري الإبداع والابتكار. بينما الإنسان يمتلك هاتين الميزتين أي الإبداع والابتكار اللتين هما أساس التطور والنمو، يقول **Jeffrey Pfeffer** في كتابه (الموارد البشرية كقوة تنافسية): " فالاستثمار في الجانب البشري يتطلب وقتاً على عكس الاستثمار في الجوانب الأخرى كالتكنولوجيا مثلاً، وبالرغم من أن تنمية الموارد البشرية تحتاج إلى وقت طويل، إلا أن ثمارها تستمر في النضج والعطاء أيضاً لفترات طويلة"، وهذا يؤيد ما ذكره **Higginsm James** في كتابه (تجدد أو تبدد) بقوله: "الإنسان هو مصدر الابتكار وليست الآلات سوى جزء من ابتكارات العقل البشري".

إن التدريب يعد هو المفتاح الحقيقي لنمو وتطور المنظمات والأفراد على حد سواء . يقول **Malcolm Peel** في كتابه (التدريب الناجح للموظفين): وغالباً ما يوصف التدريب المرفق بالتربية بأنه إحدى نقاط النمو في الاقتصاد".

وهنا سؤال يطرح نفسه وهو: متى تحتاج إلى التدريب؟

وللإجابة عن هذا السؤال علينا أن نقيم الحالة التي نمر بها والاحتياجات المطلوبة، فالحالات التي تتطلب التدريب إما أن تكون:

1- حالة علاجية ويستخدم فيها التدريب لعلاج مشكلة أو قصور محدد.

2- حالة وقائية ويستخدم فيها التدريب لصيانة وضمان الاستمرار في العمل.

3- حالة تطويرية ويستخدم فيها التدريب لزيادة وتطوير القدرة التنافسية.

وفي كل الأحوال السابقة نجد أنها تهدف إلى النمو والزيادة مما يؤيد أن التدريب والتنمية وجهان لعملة واحدة.

القيادة وفريق العمل

القيادة الحكيمة هي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويعه لخدمة أهدافها.

فإن لم تستطع هذه القيادة تطويع المستقبل ليتلاءم مع خططها، أبدعت أساليب متطورة وغيرت من خططها لخلق ظروف أفضل للنجاح. إن هذا النوع من القيادة تكون متبصرة للمستقبل آخذة بعين الاعتبار إنجازاتها في الماضي. فهي كقائد السيارة، ينظر في معظم الوقت إلى الأمام لكنه يلتفت بين الفينة والأخرى في المرآة ليرى ما خلف وراءه.

هذه القيادة تكون قادرة وبكل المقاييس على الإبداع والخلق وهي قادرة على إحاطة نفسها بأناس قادرين على مد يد العون والمساعدة لها في أي وقت لإتمام الخطط التي وضعتها. وهؤلاء الناس هم دعامة القيادة الرئيسية وهم الفرق التي تحقق النجاح لها بشكل خاص وللمؤسسة التي يعملون فيها بشكل عام، حيث يسمو الهدف الأكبر لهذه الفرق على الهدف الخاص لكل فرد من أفراد الفريق.

إن وجود الفرق يؤدي إلى اطمأنانه الأفراد خاصة عندما يخرجوا من نطاق "منطقة الراحة" التي تعودوا على العمل داخلها، فهم يشعرون بالراحة والطمأنينة ما داموا بداخل هذه المنطقة، ويشعرون بشيء من القلق إذا خرجوا منها.

القيادة المتبصر تُخرج أفراد الفرق خارج منطقة الراحة ليتدربوا على ظروف وأعمال وأوضاع ليست مألوفة إليهم، وليتحصنوا بالبصيرة ووسع الأفق والتدرب على العمل بفعالية اكبر مع بعضهم البعض. إن العمل خارج منطقة الراحة يضع الفرق أمام تحدٍ لانفعالاتهم ومقدرتهم الجسدية والعقلية كذلك.

إن بعض التمرينات والتحديات التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد أفراد الفرق على فهم بعضهم بعضاً وتركز على الكيفية التي يستطيعون بموجبها أن يكونوا أكثر فعالية. وهنا فإن الفرق تسعى إلى استنباط حلول للمهام التي تود إتمامها، ويتبادل أفراد الفرق الآراء ويضعون القرارات السريعة ويستطيعون التواصل بشكل سريع وفاعل. كما أن هذه التمرينات والتحديات تساعد على تطوير مهارات جديدة لحل المشاكل وكذلك لتطوير المهارات القيادية لدى الأفراد. إن مثل هذه التحديات والتمارين التي تمارسها الفرق خارج منطقة الراحة تساعد المشاركين على إزاحة الحواجز الفاصلة بينهم وتساعد على علاقات أوثق واتصال جيد بين الأعضاء. ومن هذه التمرينات والتحديات مثلاً السير على الحبال التي يصل ارتفاعها عن الأرض إلى عشرة أمتار .

هناك تمرينات وتحديات أخرى تستدعي استعمال أدوات كالخرائط والبوصلة وآلات الرصد حيث يتوجب على الفريق إيجاد نقطة معينة على بعد خمس كيلومترات من موقع انطلاقتهم على الفرق في هذه النوعية من التمارين أن تضع التخطيط الاستراتيجي لمراحل العمل للوصول إلى النقطة المطلوبة. ويساعدهم هذا التمرين على مهارات اتخاذ القرار والوضوح والشفافية في الاتصال والتحدث وكذلك التحديد الصحيح للمصادر التي ستساعدهم للوصول إلى الهدف. هذا التمرين يقوي لدى المشاركين "روح الفريق الواحد" وأهمية كل فرد من أفراد الفريق.

نرى مما تقدم أن العمل ضمن الفرق يؤدي إلى:

1- إحراز نتائج متميزة للفرد والفريق والمؤسسة.
2- تطوير الثقة والتفاني والفهم بين الأفراد.
3- إدراك مدى الطاقة المختزنة لدى الأفراد وبناء الثقة بينهم.
4- تطوير روح الفخر لدى الأفراد بسبب إنجازاتهم.
5- ممارسة نوع من الإثارة والفرح لكسبهم المعرفة من بعضهم بعضاً.
6- التعلم على العمل الجماعي بمتعة.

فن التقييم

سألت أحد أقاربي عن وظيفته الجديدة والتي انتقل إليها مؤخراً، وهل يجد فيها متعة ونشاطاً؟ فكانت إجابته إيجابية ومتفائلة تجاه عمله الجديد، سألته عن عملية تقييم الموظف، كيف تتم؟ قال: بالطريقة المعروفة، التقارير السرية، استغربت من هذا أشد الاستغراب، مؤسسة مواكبة للتطورات الحديثة في مجال الإدارة والتقنية، وتسعى دائماً إلى أن تكون متفوقة على نفسها، بل وأعلم أنها من أفضل المؤسسات في مجال خدمة الجمهور، وما زالت تستخدم أسلوب التقارير السرية، شيء يدعوا إلى العجب فعلاً.

سألت أحد أقاربي عن وظيفته الجديدة والتي انتقل إليها مؤخراً، وهل يجد فيها متعة ونشاطاً؟ فكانت إجابته إيجابية ومتفائلة تجاه عمله الجديد، سألته عن عملية تقييم الموظف، كيف تتم؟ قال: بالطريقة المعروفة، التقارير السرية، استغربت من هذا أشد الاستغراب، مؤسسة مواكبة للتطورات الحديثة في مجال الإدارة والتقنية، وتسعى دائماً إلى أن تكون متفوقة على نفسها، بل وأعلم أنها من أفضل المؤسسات في مجال خدمة الجمهور، وما زالت تستخدم أسلوب التقارير السرية، شيء يدعوا إلى العجب فعلاً.

إن الموظف في عمله لا يبحث عن الراتب الكبير والعلاوات الكثيرة المتنوعة، بل إن ما يبحث عنه قبل كل شيء هو المتعة في العمل، والاحترام المتبادل بينه وبين الإدارة، ووجود الفرصة الحقيقية لإظهار الإبداع والأفكار المفيدة، هذا ما أثبتته دراسة أجريت على مجموعة من الموظفين والمدراء، حيث سؤل الموظفون عن أهم المميزات التي يريدون الحصول عليها من عملهم، فكان الراتب في الاختيار الثاني عشر وتتبعه العلاوات، أم الاختيار الأول هو المتعة في العمل، ويتبعه احترام الموظف وشخصيته من قبل الزملاء والإدارة، ويتبعه وجود لتنفيذ الأفكار والمقترحات.

أما المدراء فإنهم حصلوا على هذا السؤال: ما هي المميزات المهمة في رأيك التي يريدها الموظف في مؤسستك؟ فكانت إجابتهم مخالفة لإجابة الموظفين، حيث وضعوا الراتب والعلاوات والبدلات المالية في المراتب الأولى، وهذا يبين لنا اختلاف نظرة الإدارة للعمل وبيئة العمل عن نظرة الموظفين أنفسهم، وهذا الاختلاف سيؤدي وبلا شك إلى وجود إشكاليات كثيرة تؤدي بدورها إلى تدني الإنتاجية في العمل.

أعتقد أنكم تتساءلون عن الرابط بين التقارير السرية التي تحدثت عنها في أول المقال وعن الدراسة؟ ما يربط بين الأمرين هو ما أريد أن أتحدث عنه بشكل موسع وربما على عدة مقالات، وهو بيئة العمل، وفي بيئة العمل أفضل الحديث عن ثلاثة أمور منها تقييم الموظفين.

إن كل موظف أو مدير أو عامل في أي مؤسسة يحتاج إلى التقييم لكي يحسن أداءه، وهذا أمر بديهي، والذي يرفض أن يقوم شخص آخر بتقييمه فإنه لن يعرف أخطائه وبالتالي سيبقى في مكانه من غير تطور في أداءه، أما الشيء الذي أريد التركيز عليه هو وسيلة التقييم نفسها.

التقارير السرية لتقييم الموظفين وسيلة متخلفة بكل ما تعني هذه الكلمة من معنى، التقييم إن لم يكن فورياً ومباشراً وواضحاً للموظف فلن يستفيد منه، وما فائدة التقرير السري الذي لا يستطيع الموظف الإطلاع عليه؟ هذه التقارير تستخدم عادة

على مزاج المشرف أو المدير المسؤول المباشر عن الموظف، فإن كان راضياً عنه فالتقرير

أيضـاً راض عـن الموظـف، وإن كـان غـير ذلـك فويـل للموظـف مـن قائمـة الأخطـاء والسـلبيات الـتي أحصـها المـدير فلـم يـدع صـغيرة ولا كـبيرة إلا كـتبهـا في التقرير.

لنترك واقعنا قليلاً ونذهب لنرى بعض الأمثلة الإيجابيـة لمسـألة تقييم الموظـف، وهي أمثلة مـن مؤسسـات أمريكيـة ويابانيـة لهـا بـاع كـبير في مجـال الإدارة، إحـدى المؤسسات تزرع الثقة في الموظفين وتطلب منهم تقييم أنفسهم أمام زملائهم وذلك مـن خلال ألواح بيضاء يكتب فيه الموظف قيمة المبيعات التي كان له دور فيها، ويقـارن أداءه في اليوم مع الأيام السابقة ليصبح لديـه رسـم بيـاني يـبين لـه ارتفـاع أو انخفـاض مستواه، وكل هذا يراه الزملاء في الوظيفة، فإذا ما تقدم أحدهم وأرتفع مستواه في الإنتاجية، يحاول الآخرين لحاقه والتفوق عليه، وليس في هذا التقييم خاسر، بل الكل يربح، فليس الهدف أن أتفوق على الآخرين، بـل أن أتفـوق علـى نفسـي ويرتفـع أدائـي مقارنة مع اليوم السابق.

هذا مثال لمؤسسة أمريكية معروفة، مؤسسة أخرى يابانية، قامت بعمل لوحات إلكترونية رقمية أمام كل عامل في المصنع، بحيث يستطيع أن يعرف كمية الوحدات التي أنهاها وعدد الوحدات المعيبة، وارتفاع عدد الوحـدات الـتي ينهيهـا مـع انخفـاض الوحدات المعيبة هو الهدف الذي يريد كل موظف الوصول له، وأقصد بالوحدات هنا جزء من منتج أو حتى منتج كامل.

بهذه الطريقة يحصل الموظف على تغذية مرتجعة فورية لأدائه فيعمل فـوراً علـى تصحيح الخطأ والإسراع والجد في الإنتاج، لنقارن هذا مع التقارير السرية، في كـل شهر يتم إعداد تقرير سري لكل موظف، ويطلع عليه المدير والمسؤول فيتخذ الإجراء المناسب، ولا أدري ما هو هذا الإجراء، هل هو إخبار الموظف بسلبياته؟ لماذا لا يتم ذلك

مباشرة وخلال العمل؟ أم الهدف من التقرير هذا إنزال العقوبات على الموظف؟ فيصبح الهدف منها مجرد العقاب للعقاب ذاته لا لتطوير أداء الموظف.

وهناك أمر آخر، لماذا تركز هذه التقارير على السلبيات فقط لماذا ينظر من أعد التقرير إلى الموظفين بمنظار أسود ويحاول أن يتصيد أخطائهم ليدونها في التقرير؟ التقرير بدون هذه السلبيات لا يفيد ولا يشبع؟!

لذلك علينا أن ننظر إلى طريقة التقييم وننظر قبل هذا إلى أمر أهم، وهو الغاية من التقييم، فبعض المدراء لا يريدون الخير لموظفيهم ويحفظون لهم العداء وهذه التقارير وسيلة فعالة لإلحاق الضرر بالموظفين، وعلينا أن ننتزع ثقافة المدير الذي لا يجب أن يقترب منه الموظف، فمن حق الموظف أيضاً أن ينتقد ويقيم المدير، فالمؤسسات ليست ثكنات عسكرية يأتي الأمر فيها من الأعلى إلى الأسفل بدون نقاش أو حوار.

العمل عن بُعْد

تمد هذه القائمة كبار المدراء بمقدمة لمن يريد منهم تنفيذ نظام العمل عن بعد في المؤسسة لأول مرة، إما بوصفه خطة تم الترتيب لها، أو كاستجابة خاصة للمطالب الفردية.

وقد كان كثير من الناس يقومون بأعمالهم وهم في المنزل، ولكن ذلك كان عادياً في حالة الموظفين الذين يعملون في وظيفة لا تتطلب مهارات عالية. أما الآن فقد أتاح التطور في عالم الحاسب الآلي الجديد، وعالم تكنولوجيا الاتصالات الفرصة لتطبيق نظام العمل عن بعد للموظفين الجدد. وذلك يتضمن فريق العمل من أصحاب المهارات، وكذلك الفريق الإداري.

التعريف

يعرِّف فرانسس كينسمان العمل عن بعد أو الاتصال عن بعد. بالعمل الذي يستلزم أن يؤدى في مكان ما بعيداً عن المكتب سواء كانت طبيعية العمل دوام كلي أو دوام جزئي أو في أيام معينة، والاتصال عادة يكون إلكترونياً. بدلاً من الانتقال إليه شخصياً.

مزايا العمل عن بُعْد

(1) تقليل عدد المتواجدين في المكتب أو تجنب الانتقال إلى مبان جديدة أو مبان أكبر في المساحة والاتساع.

(2) جعل الخدمات متاحة للعملاء في غير ساعات العمل الرسمية.

(3) الاستفادة من العمالة الأقل أجراً والأكثر استعداداً للعمل في مراكز ومواقع مختلفة.

(4) التقليل من الوقت الذي يستغرقه الموظفون المتنقلون في تقديم التقارير عن العمل إلى المكتب المركزي.

(5) تواجد الموظفين في مواقع أقرب للفئات المستهدفة.

(6) جذب أوالاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات النادرة أو هؤلاء الذي يعانون من عجز جسدي أو أية إعاقة.

(7) الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات النادرة أو هؤلاء الذين يعانون من عجز جسدي أو أية إعاقة.

(8) الاحتفاظ بالموظفين المدربين الذين يحتاجون إلى ترتيبات مرنة لمراعاة من يقومون بإعالتهم.

(9) تقليل نسبة الغياب، فالعاملون عن بعد أقل من غيرهم في الغالب بالنسبة لطلب الإجازات المرضية.

(10) تحسين الإنتاجية، حيث يكون فريق العمل:-

أ- أكثر نشاطاً، لأنهم يقضون وقتاً أقل في الانتقال.

ب- يعتمد عليهم أكثر، إذ إنهم أكثر ولاء وإخلاصاً وغالباً ما يستمرون لفترة أطول مع المؤسسة.

ج- غالباً ما يقضون وقتاً أقل بعيداً عن العمل, لأنهم يحتاجون للتخطيط لوقتهم الشخصي بشكل أفضل.

عيوب العمل عن بُعْد

(1) يمكن للعاملين أن يصبحوا في عزلة اجتماعية, خاصة في الوظائف الروتينية أو المتواضعة, فهم يفتقرون إلى حافز الاتصال الشخصي, والتغذية الاسترجاعية المنتظمة بالنسبة للتقييم الشخصي والتحسن.

(2) يمكن أن يفقد فريق العمل عن بعد ما يحفزه على العمل إلا إذا كانت هناك نظم أو سياسات جيدة لتسهيل عملية الاتصال بالعمل.

(3) تحتاج السياسات الإدارية الجديدة لأن يتم وضعها لقياس العمل بما ينتج عنه النتائج أو القدرة على الإنتاج, ويمكن لهذه السياسات أن تصبح آلية.

قائمة العمل (الخطوات العملية المطلوبة) :

1. قم بعمل دراسة جدوى :

ابحث فوائد التكاليف في هذه الدراسة, وضع في اعتبارك: الإنتاجية, السفر, تكاليف التدريب, الاتصال, مستلزمات الدعم والمساندة الإدارية, ومكان المكتب.

2. حدد الأساس الذي سيتم بناء عليه تنفيذ نظام العمل عن بعد :

- سياسة مركزية بأن يتم إعطاء حق الخيار لنظام العمل عن بعد في جميع أنحاء المؤسسة من خلال سياسة رسمية.
- إعادة تنظيم وظيفي يتم اختيار العمل عن بعد لوظيفة محددة فقط.
- اختيار النفس يقوم العاملون عن بعد باختبار أنفسهم وذلك باقتراح الترتيبات, أو بخلق الموقف الذي يقودهم في النهاية إلى المدير ليقترحوا عليه هذا النظام والعمل به.

- اختيار وتوظيف خارجي يتم تطبيق نظام العمل عن بعد على إحدى الوظائف ويتم تعيين الفريق الجديد خارجياً.
- رفع مستوى فريق العمل المتنقل يتم تزويد الموظفين الذين تم تعيينهم بالفعل والموظفين المتنقلين بتكنولوجيا المعلومات للسماح لهم بالعمل من المنزل.

3. قم بتعيين مرشد، وقيم النتائج :

ربما لا تكون هناك حاجة إلى مرشد إذا تم تنفيذ هذا النظام على أساس خاص للوظائف الفردية، ولكنه من الضروري تعيينه قبل إدخال هذا النظام في جميع أرجاء المؤسسة.

4. قرر أي الوظائف الفردية تناسب هذا النظام :

يجب أن يكون العمل شيقاً بشكل فعلي، وليس شديد الرتابة، يجب أن يتوفر فيه شرط القدرة على إنجازه دون الاتصال وجهاً لوجه بالآخرين، أو أن يكون قابلاً للقياس عن طريق النتائج.

5. قم باختيار العاملين بنظام العمل عن بعد :

يتطلب العمل عن بعد مؤهلات شخصية خاصة بالإضافة إلى المعايير الطبيعية للعمل بالوظيفة، بما في ذلك: النضج، الجدارة بالثقة، الثقة بالنفس، والانضباط الذاتي، والمهارات الخاصة بالاتصالات، وكذلك الوقت الإداري الجيد، وربما تحتاج بعض هذه المعايير لأن يتم تنميتها.

6. قم بإعداد العاملين ومدرائهم :

عليك أن تضمن أن بيئة العمل عن بعد مناسبة، مثلاً أن تكون صحية وآمنة، قم بإعطاء معلومات واضحة حول كيفية التعامل مع ظروف العمل المستقل، وأقم حلقات مناقشة ودراسة للعاملين الجدد، وكذلك أنظمة الوقاية والتعليم وتقديم النصائح.

7. ضع أنظمة الاتصالات الصحيحة في مكانها :

هل تحتاج إلى بريد إلكتروني أو إلى نظام بريدي أكثر فعالية؟ هل القواعد الأساسية، التي تخص الكيفية والوقت الذي من المتوقع أن يتصل فيه العاملون بهذا النظام واضحة ؟

8. قم بتوفير المعدات المناسبة :

يتم إمداد العاملين بمعظم المعدات من صاحب العمل، وتشمل: مكتباً مناسباً، ومقعداً، وهاتفاً ذا خط مخصص لهذا العمل، وجهاز فاكس وكذلك جهازاً للرد على الهاتف آلياً، وتسجيل الرسائل عند غياب صاحب الهاتف عن المكان، جهاز حاسب آلي شخصياً، آلة طباعة، وأجهزة موديم، وتأكد من أن هذه المعدات تعمل بصورة سليمة، ومتناغمة تماماً مع جميع الأنظمة المستخدمة في أماكن أخرى من المؤسسة وأنها سهلة الاستخدام وسهلة الصيانة، وإذا كان الموظف من العاملين بهذا النظام يقتني بالفعل هذه المعدات، فينبغي عمل الترتيبات اللازمة لدفع أجر الاستخدام والصيانة.

9. قم بصياغة عقد:

الكثير من العاملين بهذا النظام لديهم موضع أو منزلة ثابتة في عملهم ولكنهم يحتاجون فقط إلى فقرات إضافية في العقد الأصلي، والتي يمكن أن تغطي ما يلي: ساعات العمل المتوقعة، ما يتضمنه ذلك من وقت أساسي، إجراءات تقديم التقارير الخاصة بالعمل، المسؤوليات الخاصة بالمعدات واستخدامها وصيانتها، وتفاصيل عن أية مكافآت أو مصاريف تعويضية.

10. انظر إذا كان العاملون في حاجة إلى جرعة تدريبية إضافية :

ربما يحتاج العاملون عن بعد إلى تحسين المهارات العامة، على سبيل المثال، مهارات استخدام لوحة المفاتيح، استخدام برامج الحاسب، وكيفية كتابة التقارير، والاتصالات أو تدبير الوقت.

11. منح العاملين عن بعد بعض التسهيلات في اليوم الذي يأتون فيه إلى المكتب للعمل .

تأكد من أنه إذا طلب من العاملين عن بعد الحضور إلى المكتب في أيام معينة، فإن التسهيلات اللازمة ستكون متاحة لهم مثل: الهاتف، والحاسب الآلي، وملفات وحفظ الأوراق الشخصية، وهذه التسهيلات يمكن أن تكون مشتركة فيما بينها فيما يعرف باسم المكاتب الساخنة.

12. اقم انظمة تدعيمية لمساندة العاملين بهذا النظام :

حاول أن تخلق بداخل العاملين الشعور بالانتماء، وتأكد من أنهم يستقبلون الرسائل الإخبارية والمنشورات من المؤسسة وكذلك التفاصيل التي تدور حول دورات التدريب الخاصة بهذا النظام والأحداث الاجتماعية، وربما يكون تعيين مستشار خاص مناسباً في بعض الحالات.

13. أقم أنظمة إدارية فعالة :

سوف يحتاج العاملون عن بعد إلى إدارتهم بالنتائج، أقم نظاماً لقياس الأداء إذا لم يكن هناك نظام بالفعل في المؤسسة وتأكد من أن العاملين قد تم تضمينهم في أنظمة التطور وتقييم الموظفين.

14. قم بترتيب اجتماعات منتظمة:

يمكن للاجتماعات المنتظمة، كل ستة أشهر مثلاً، بين العاملين بهذا النظام والمدراء أن تمد العاملين بإطار عمل يتمتع بالتحفيز، والسيطرة والمراقبة.

الأوامر والنواهي المتعلقة بتطبيق هذا النظام بفاعلية :

الأوامر:

(1) كن مقتنعاً بفوائد العمل بهذا النظام قبل تطبيقه.

(2) أوجد الوسائل التي تشجع على التحفيز، وتمد العاملين بالاتصال الاجتماعي خاصة الذين تشتمل وظائفهم على قليل من الاختلاط أو التفاعل مع الناس.

(3) تأكد من أن كبار المدراء على اتصال بفريق العمل عن بعد على الأقل يومياً.

(4) وفر التدريب الملائم في التعامل مع المعدات الجديدة، وتأكد من وجود خدمات لصيانتها.

(5) اجعل العمل عن بعد متاحاً في جميع المتسويات وفي جميع الوظائف المناسبة.

(6) راجع الوظائف التي يؤديها فريق العمل بشكل ثابت ومنتظم.

النواهي :

(1) لا تعتبر العمل عن بعد بديلاً لرعاية طفل.

(2) لا تضع افتراضات عن أي فريق عمل يريد أن يصبح من ضمن العاملين عن بعد.

(3) لا تدع العاملين بهذا النظام معزولين عن المؤسسة.

هوامش الفصل التاسع

(1) صالح، صالح فقير، (1984). تكنولوجيا التدريب. إدارة التدريب للتسويق. مراكز التقويم. الخطوط الجوية العربية السعودية.

(2) جاب الله، رفعت محمد، (1988). إدارة الأفراد والسلوك والتظيمي. بل برنت للطباعة والأوفست وتصوير المستندات. القاهرة.

(3) سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، (1985). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط2). مطبعة الصفدي. عمان – الأردن.

(4) French , Wendell, L., (1978). The personnel Management. Process, Fourth Edition (Boston: Houghton Mifflin company).

(5) Wilkinson A.,(2002). People- Marclivgton, M. and Management and Development. Chartered. Institute of personnel ad. London.

الفصل العاشر

أهمية إختيار المدير المناسب [الفعال]

أهمية اختيار المدير المناسب [الفعال]

تمهيد

هذه الدراسة عملية تحليلية لنسق الإدارة والتي سيتم من خلالها شرح العديد من المفاهيم الخاصة بالفكر الإداري والذي يعتبر المحرك الرئيسي داخل المنظمات بكافة أشكالها ، فبدون هذا الفكر لا يمكن لأي منظمة أن تقوم على تحقيق الأهداف المرجوة منها سواء كانت هذه الأهداف مادية تتمثل في الأرباح أو معنوية تتمثل في القرارات التي تهيئ المناخ للمنظمة أو غيرها من المنظمات الرسمية والأهلية منها للعمل في إطار المجتمع بشكل فعال، ولكن كيف لمثل هذه القرارات المراد اتخاذها ولهذه الأهداف أن تتحقق إلا في وجود الفكر الإداري المنسق، والذي يتمثل في شخصية المدير ومن يتبعه من منفذي القرارات.

ولذلك فسوف نتناول الجوانب التالية لعرض هذا الموضع:

1- الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة.
2- المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة.
3- عناصر العمل الإداري.
4- وظائف المدير.
5- الأدوار المتعددة للمدير.
6- المهارات الإدارية.
7- مواصفات المدير المناسب (الفعال).

(1) الطبيعة الشاملة لوظيفة الإدارة:

الإدارة هي نوع من التفكير الذي يشخص الواقع، ويحدد المشاكل ويتعرف على المعوقات، ويتخذ ما لزم من قرارات تتضمن الأساليب المناسبة لتغلب عليها، وذلك في ضوء ما هو متاح من موارد.

وتعرّف الإدارة بأنها نشاط ذهني يرتبط بتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة اعتماداً على جهد الآخرين.

إن الإدارة عملية مستمرة، تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية، تهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستخدام الموارد المتاحة للمنشأة بأعلى درجة من الكفاءة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة.

وهناك خصائص للإدارة المعاصرة لابد من إدراكها، ولعلنا نجملها وفق الآتي:

أ - الإدارة نشاط إنساني يهدف إلى تحقيق نتائج محددة باستغلال الموارد المتاحة، والعمل على تنمية موارد جديدة، ويتطلب هذا العمل القيام بعدد من الوظائف الأساسية من قبل المدير مثل تحديد الأهداف إلى التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد والتنسيق والتوجيه إلى الرقابة والمتابعة وتقييم الأداء.

ب- الوظائف الإدارية ليست منفصلة بل هي مترابطة، بمعنى أن النجاح في تأدية أي وظيفة منها يتوقف على كفاءة أداء باقي الوظائف، فهي نظام متكامل يسعى إلى تحقيق الأهداف.

وبالتالي فإن القصور في أداء وظيفة يؤثر سلبياً على النظام ككل وعلى عملية تحقيق الأهداف.

جـ - النشاط الإداري لا يهتم فقط بالمشاكل الحاضرة، بل يمتد إلى فترات مستقبلية تحتاج إلى التنبؤ كأساس لاتخاذ القرارات واختيار أساليب العمل، آخذين في الاعتبار الخبرة الماضية.

د - العمل الإداري لا ينفصل عن ظروف البيئة المحيطة، فهي تؤثر تأثيراً مباشراً على إمكانيات الإدارة، وأساس اختيارها لأساليب وطرق العمل؛ فالإدارة إذاً ظاهرة مجتمعية تكون جزءاً من نسيج المجتمع، فهي نظام فرعي مجتمعي، فما يطرأ على المجتمع من تغيرات عالمية، أو محلية يؤثر على الإدارة في المنظمات باعتبارها نسيج من هذا المجتمع.

(2) المتغيرات البيئية وانعكاساتها على الإدارة:

يعيش المجتمع الآن فترة غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تتلاحق المتغيرات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة، تشمل كافة جوانب المجتمع، ولمواجهة هذا التغيير تظهر الحاجة إلى إدارة جديدة، قادرة على إدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط، ينقل المنظمة من حالة السكون إلى حالة من الديناميكية والنمو وتكون المهمة الأساسية للإدارة هي إعادة تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، وتعمد إلى الكشف عن إمكانات تطوير الأداء باستخدام العنصر البشري بشكل أمثل وتوظيف العلم والتكنولوجيا المتطورة.

والإدارة في منظمات هذا العصر عليها إدراك هذا التغيير وتتبعه والتعرف على آثاره المتوقعة.

ولكن ما هي هذه المتغيرات.

يمكن رصد أهم هذه المتغيرات فيما يلي:

- متغيرات اقتصادية.
- متغيرات سياسية.
- متغيرات عسكرية.
- متغيرات اجتماعية.

- متغيرات ثقافية.

- متغيرات تكنولوجية.

كيف يمكن التعامل مع هذه المتغيرات؟

إن التعامل مع هذه المتغيرات يتطلب الآتي:

1- التعرف على هذه المتغيرات، وإدراك أهميتها، وتوقع تأثيرها والاعتراف بالآثار المحتملة تجاه حدوثها.

2- الإعداد لاستقبالها والتكيف معها لحظة حدوثها لمواجهة آثارها السلبية أو استثمارها إيجابياً.

3- التعايش مع المتغيرات واستيعابها.

4- التحول للاتفاق مع متطلبات التغيير أو العمل على السيطرة عليها وإخضاعها للواقع.

والإدارة كظاهرة مجتمعية هي القادرة على التعامل مع هذه المتغيرات المهمة.

(3) عناصر العمل الإداري:

العمل الإداري هو محاولات جادة ومخططة، تهدف إلى تحقيق إنجازات أو أهداف باستخدام أفضل الموارد، باتباع سياسات وبرامج في ظل ظروف وبيئة معينة تفرض على الإدارة بعض القيود والتي في ضوئها يتم اتخاذ القرارات المناسبة. وهي كما يلي:

أ- الأهـــداف:

وهي النتائج أو الأغراض التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، وتمثل الأهداف عنصراً مهماً في عمل الإدارة حيث إنها تفيد في اتجاهين:

الأول :أنها أساس لرسم السياسات والخطط.

الثاني :أنها معيار للمتابعة وتقييم الأداء.

وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الأهداف وتعديلها.

ب - المـــوارد:

وتشكل عنصراً آخر من عناصر العمل الإداري، فهي تمثل الأدوات المهمة التي تعتمد عليها للوصول إلى أهدافها.

والموارد التي تتعامل معها الإدارة هي:

1- العنصر البشري من مختلف النوعيات ومستويات المهارة.

2- رأس المال في أشكاله ومظاهره المختلفة.

3- التنظيم وهو حصيلة كل من الخبرة المهنية والخبرة العلمية.

جـ - السياسات:

وهي مجموعة القواعد التي تحددها الإدارة العليا، لتكون مرشداً للأعمال التنفيذية والموجهة للمنفذين عندما تواجههم مشكلات تحتاج إلى اتخاذ قرار.

د - الخطط والبرامج:

وتعبر عن العمل الإداري الذي ينسق بين الأجزاء ويحقق التناسق فيما بينها، ليجمعها في خط واحد متكامل ويسير في اتجاه واحد.

هـ - القيـود:

وهي مجموعة القيود التي تضطر الإدارة للتعامل معها، ولا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر.

ولمواجهة هذه القيود على الإدارة القيام بالتالي:

1- التعرف على القيود بأشكالها المختلفة وتحديد آثارها.

2- البحث عن أساليب العمل الإداري التي تتكيف مع هذه القيود ولا تؤثر سلبياً على النتائج المستهدفة، أما القيود التي تواجه المنظمة قد تكون:

أ. قيود سياسية.

ب. قيود قانونية.

ج. قيود اجتماعية وحضارية.

د. قيود فنية وتكنولوجية.

(4) وظائف المدير:

يمثل المدير أحد الأركان الأساسية في المنظمة وعاملاً مهماً يؤثر في نجاحها أو فشلها، فلا تقتصر مسؤوليته على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فحسب، بل تتعداها ليكون مسؤولاً عن التطور التنظيمي وإدارة الصراعات واتخاذ القرارات المبنية على التنبؤ واستقراء المستقبل.

وتتضح أهمية الدور الذي يقوم به المدير وأهمية اختيار المدير المناسب (الفعال) في أنه مسؤول عن الوظائف والأنشطة التالية:

أ - المدير مخططاً:

تتمثل الوظيفة التخطيطية للمدير في قيامه بتصور المستقبل قبل حدوثه لتعرف على أبعاده والقوى المؤثرة فيه والمبادرة بوضع صورة لمستقبل المنظمة، أو النشاط المسؤول عنه في إطار هذا المستقبل.

وعندما يماس المدير الوظيفة التخطيطية فإنه يحدد:

1- الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلاً.

2- الأساليب المناسبة لبلوغ الأهداف أو البديل المناسب لتحقيقها.

3- الموارد المادية والبشرية اللازمة لبلوغ الهدف طبقاً للأسلوب الذي وقع الاختيار عليه.

4- البرنامج الزمني للتنفيذ، أي تقدير مسبق من جانب المدير لعنصر الزمن، ووضع تصور من جانبه لمواعيد بدء التنفيذ أو الانتهاء منها بما يضمن تحقيق الهدف في حدود الوقت المتاح.

ب - المدير منظماً:

وهو نشاط ذهني، يقوم على فهم حقائق الواقع الذي يعمل فيها المدير، وتشخيص العوامل المؤثرة فيه، ووضع الترتيبات اللازمة لتنفيذ ما جاء في الخطة، وهذه الترتيبات تضمن أن يعمل جميع الأفراد المشاركين في تنفيذ الخطة ضمن إطار متكامل، بحيث تنتهي جميع الجهود إلى تحقيق الأهداف المحددة بالخطة.

وتتمثل هذه الترتيبات التنظيمية في:

1- وضع هيكل تنظيمي، تتحدد فيه مواقع جميع المشتركين في تنفيذ الخطة، بحيث يعرف شاغل كل وظيفة موقعه على المستوى العام، وعلاقاته خلال العمل واتجاهات خطوط اتصاله مع الرؤساء والمرؤوسين.

2- وصف الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، بما يوضح الاختصاصات والمسئوليات والمهام الوظيفية المرتبطة بكل وظيفة.

وتتركز المبادئ الأساسية للتنظيم فيما يلي:

1- مبدأ تقسيم العمل.

2- مبدأ تحديد ووضع المسؤوليات.

3- مبدأ تفويض السلطة.

4- مبدأ المركزية واللامركزية.

5- مبدأ نطاق الإشراف.

6- -مبدأ وحدة الأمر والتوجيه.

7- -مبدأ التنسيق.

3- إجراءات العمل الواجب اتباعها لتنفيذ المهام التي يشتمل عليها وصف كل وظيفة حتى لا يترك التنفيذ للاجتهادات الشخصية.

جـ - المدير منسقاً وموجهاً:

قيادة العمل أثناء التنفيذ هو نشاط إداري، يقوم به المدير ويعتمد على تدخله في سير العمل للتعرف على مدى التزام القائمين بالتنفيذ بالمعايير ومعدلات الأداء المرتبطة بالتنفيذ.

وإذا لاحظ خروجاً عن التنفيذ فإنه يتدخل لاتخاذ ما يلزم من قرارات لحل هذه المشكلات، وعليه أيضاً الاهتمام بالتنسيق الدائم بين جهود العاملين، وتوجيههم للالتزام بالقرارات والتعليمات المحددة.

د - المدير مراقباً:

وهي وظيفة يقوم بها المدير بهدف التأكد من أن النتائج تطابق الأهداف بمعنى آخر للتأكد من أن ما تحقق فعلاً يطابق ما كان يجب أن يتحقق.

والرقابة كنشاط تشتمل على خطوات هي:

1- قياس النتائج الفعلية.

2- مقارنة النتائج بالأهداف أو معدلات الأداء.

3- تحديد الفروق بين النتائج والأهداف وطبيعتها.

4- التعرف على أسباب ما يظهر من فروق والحكم على مدلولها.

5- اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح أي انحرافات من خلال الرقابة.

(5) الأدوار المتعددة للمدير:

الدور هو مجموعة السلوكيات المتفاعلة بطريقة منتظمة يمكن ملاحظتها، وتتعلق بوظيفة أو وضع معين، وغالباً ما يلعب المدير أكثر من دور في وقت واحد.

ويمكن حصر أهم الأدوار التي يقوم بها المدير فيما يلي:

أ - الأدوار المتعلقة بالعلاقات الشخصية المتبادلة:

في ظل هذه الأدوار يلعب المدير دور الممثل للمنظمة والوسيط بين المنظمة وعملائها، وكذلك بين الإدارة العليا والإدارة المباشرة. فأهداف الإدارة العليا دائماً ما تتعارض مع أهداف الإدارة المباشرة ويأتي دور المدير كوسيط لإحداث التوافق والتقريب بين أهداف كل منهما.

دور آخر يقوم به المدير هو ترجمة الخطط في شكل برامج تنفيذية للعاملين في مستوى الإدارة المباشرة فهو يلعب دور الموجه في هذه الحالة.

دور ثالث يقوم به المدير حيث إن دوره يكون تمثيل المنظمة خارجياً أمام عملائها أو المنظمات المماثلة، تكون مسؤوليته تحسين الصورة الذهنية للمنظمة أمام الهيئات الخارجية.

ب - الأدوار المتعلقة بحل المشكلات ابتكارياً:

الإدارة المعاصرة تتطلب من المديرين في كافة المستويات التنظيمية العليا مواجهة التحديات والمشكلات التي تواجهها المنظمة بفكر ابتكاري يخرج على نطاق المألوف.

والمدير المبتكر يتصف بمجموعة من الخصائص أهمها:

1- يميل إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة.

2- يحاول الابتعاد عما هو روتيني من أعمال ويميل إلى التجديد والتغيير.

3- يفضل أن يعمل في ظل نظم ولوائح متحررة وغير جامدة.

4- رفض الكثير من الاستنتاجات على علاتها دون التعرف على مسبباتها والعلاقات المرتبطة بين هذه الاستنتاجات.

5- المثابرة وعدم الخضوع لضغوط الآخرين بسهولة.

جـ - المدير محفزاً:

المدير الفعال هو الذي يتفهم حاجات ورغبات ودوافع العاملين معه، ومسؤوليته الأساسية تكون الربط بين حاجات الفرد ورغباته واختيار الأسلوب المناسب للتحفيز.

والحافز قد يكون مادياً أو معنوياً، وعلى المدير أن يستخدم الحوافز بأسلوب فعال لدفع العاملين لبذل أقصى جهد ممكن، وزيادة درجة رضاهم الوظيفي.

د - المدير مدرباً:

تعتبر أحد مقاييس فعالية المدير هي قدرته على خلق صف ثانٍ يساعده على إدارة العمل بفعالية، بل إنه يمكن القول أن المدير الفعال هو الذي إذا غاب عن العمل، سار العمل بشكل ديناميكي دون ظهور أي مشكلات. وهذا لا يكون إلا من خلال التدريب المستمر والتطوير الدائم للمرؤوسين وزيادة قدراتهم على مواجهة المشكلات.

هـ - المدير مصدراً للمعلومات:

من الأدوار المتعددة التي يمارسها المدير هو أنه مصدر رئيس للمعلومات، وناشر لها بين المرؤوسين والغير. والمعلومات هي جزء رئيسي من المهام التي يجب على المدير أن يوجه اهتمامه لها، وعليه أن يضع لنفسه وعلى مستوى إدارته نظاماً فعالاً للمعلومات يتسم بالدقة والتوقيت المناسب والملاءمة حتى تكون للمعلومات قيمتها الأساسية.

و - المدير متخذاً للقرارات:

إن درجة نجاح أو فشل أي منظمة تتوقف على نوعية وجودة القرارات التي يتم اتخاذها ومدى ملاءمتها للموقف.

ويمكن القول أن جوهر عمل أي مدير هو اتخاذ القرارات، ولكن أهمية هذه القرارات تختلف وفقاً لطبيعة المشكلات التي تتطلب اتخاذ قرارات بشأنها حيث يوجد بعض المشكلات البسيطة التي لا تحتاج لجهود كبير في حلها ويتم تصنيف القرارات التي يتخذها المدير إلى قرارات روتينية وقرارات مبرمجة.

بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الأدوار الأخرى مثل:

- المدير يعمل مع ومن خلال الآخرين من الأفراد.
- المدير يتحمل المسؤوليات ويحاسب.
- المدير يحقق التوازن بين الأهداف المتعارضة ويضع الأولويات.
- المدير يصنع التغيير ويديره.
- المدير يدير الصراعات.

وفي ضوء ما تقدم يمكن تصنيف المديرين وفقاً للأسس والاعتبارات التالية:

(1) تصنيف المديرين وفقاً للمستوى التنظيمي:

1- المديرون في المستوى الإداري الأول:

ويضم المديرون في المستوى الإداري الأول في التنظيم وهم الذين يشرفون على أعمال التنفيذ والتشغيل للعاملين أو الموظفين ولكنهم لا يشرفون على غيرهم من المديرين.

2- المديرون في مستوى الإدارة الوسطى:

ويمثل هذا المستوى مديري الإدارات الأساسية والتنفيذية والأنشطة المختلفة بالمنظمة، وهم حلقة الوصل بين المستوى الإداري الأول والمستويات العليا في التنظيم.

3- المديرون في مستوى الإدارة العليا:

هم أولئك الذين تسند إليهم مهمة وضع الخطط الاستراتيجية ورسم السياسات العامة التي تستمد من الهدف العام للمنظمة.

(2) صنف المديرين وفقاً لحجم الأنشطة:

يمكن تصنيف المديرين وفقاً لذلك إلى ما يلي:

1- المدير الوظيفي:

هو المسؤول عن نوع واحد من أنشطة المنظمة التي يعمل بها، أي أنه متخصص في نشاط واحد من الأنشطة المتعددة، ومن أمثلة المدير الوظيفي مدير العلاقات العامة، مدير الشؤون القانونية، مدير شؤون العاملين.. الخ.

2- المدير العام:

هو المسؤول عن أكثر من نشاط من الأنشطة المنظمة التي يعمل بها، فهو مسؤول عن رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة، ومن أمثلة المدير العام في الجهاز الإداري رؤساء القطاعات.

ويمكن تمييز المدير العام أنه هو ذلك الذي تكون مسؤولياته الإدارية أكبر من المسؤوليات والمهارات الأخرى.

(6) مهارات المديرين:

المهارات هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي لدى الفرد، وتقسم المهارات المطلوب توافرها إلى مهارات فنية ومهارات إنسانية ومهارات إدراكية وإدارية.

أ - **المهارات الفنية:**

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء مهمة متخصصة.

والمهارة الفنية ترتفع في المستوى الإداري الأول، حيث إنها تركز على طرق وأساليب العمل، وتقل المهارة الفنية كلما ارتفعنا في المستوى الإداري.

ب - **المهارة الإنسانية:**

وتركز على قدرة المدير على العمل بفعالية مع الأفراد، ويرى البعض أن المديرين يقضون أكثر من نصف وقتهم في التفاعل مع الأفراد وتركز على مهارات القيادة وحفز الأفراد والاتصال بفعالية مع المحيطين به.

وتتساوى أهمية المهارة الإنسانية في كافة المستويات الإدارية.

جـ- **المهارة الإدارية والإدراكية:**

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والديناميكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق هدف المنظمة.

(وكلما ارتفع المديرون في السلم الإداري كلما ازدادت الحاجة لتوافر تلك المهارات لديهم).

(7) مواصفات وخصائص المدير المناسب (الفعال):

من الأهمية مما سبق أن نوضح الفرق بين المدير الفعال والمدير الناجح حيث يوجد فرق كبير بين الفعالية والنجاح.

- المدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة بحكم منصبه، وهو الذي يؤثر على سلوك الآخرين في الأجل القصير فقط.

- أما المدير الفعال فهو الذي يعتمد على قدرته الشخصية بالإضافة إلى سلطته الرسمية، كما أن تأثيره يؤدي إلى تطوير تنظيمي وإلى كفاءة إنتاجية في الأجل الطويل.
- أما الفعالية فهي تحقيق النتائج التي وجد من أجلها المنصب وهي فعالية إدارية وليست شخصية.

وفيما يلي مواصفات وخصائص المدير الفعال:

(1) العبرة لدى المدير الفعال ليست بالممكن ولكن يجعل المستحيل ممكناً وما يجب أن يكون.

(2) يعتبر المدير الفعال أن العمل شيء طبيعي، ويفترض أن التحفيز إذا تم بشكل سليم فإنه يمكن أن يقوم الناس بتوجيه أنفسهم ذاتياً وأن يكونوا مبتكرين.

(3) يعتبر المدير الفعال أن مسؤولية التخطيط ليست مسؤوليته بمفرده بل بمساعدة الآخرين أي بالاشتراك والمشورة بينه وبين مرؤوسيه.

(4) ينظر المدير الفعال إلى التنظيم على أنه نظام منسق إدارياً فهو يتعامل بروح الفريق الواحد.

(5) يشرك المدير الفعال المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة بشكل حقيقي في ضوء وحدة الرؤية الشاملة حيث يتم الوصول بين أفضل النتائج للمنظمة مع أفضل النتائج للفرد.

(6) يهتم المدير الفعال بالزمن حيث ينظر إلى الوقت على أنه أغلى شيء في الوجود، ولا يمكن إحلاله أو شراؤه. وهو ينظر إلى الوقت على أنه استثمار محسوب، فنظرته للوقت نظرة مستقبلية.

(7) المدير الفعال يفهم السلطة على أنها السلطة المستمدة من الموقف في حدود التزامه بأهداف معينة؛ فهو بمثابة مستشار لمرؤوسيه الذين يطلبون مشورته المتفهمة

الواعية؛ فالعلاقة بينه وبين مرؤوسيه علاقة احترام متبادل وهو أيضاً لا يؤمن بأن هناك تعارضاً بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

(8) ينظر المدير الفعال إلى العلاقات على أنها علاقات عضوية هادفة فإنه لا يجد تعارضاً بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية بل يؤمن بضرورة نسجها في بعضها لأنه يتخذ الصراحة دائماً أسلوبه في التعامل حيث إن الصراحة تولد صراحة، وبهذا من الممكن أن تلغى العلاقات غير الرسمية الضارة: إن مدخله هو احترام الآخرين والاستماع إليهم بتفهم.

(9) يعتمد المدير الفعال على الالتزام بروح الفريق الحق، والتأثير من خلال الفهم والاحترام الذاتي والمتبادل كاستراتيجية أساسية للتحفيز في رؤيته يعتبر أن التحفيز مسألة رسالة وليست تجارة.

(10) يرى المدير الفعال أن الرقابة هي رقابة ذاتية وأن الخطأ نتيجة سوء الفهم لابد من معرفة سببه، فالرقابة ليست لمعاقبة المخطئ ولكن لابد من معرفة سبب الخطأ وعلاجه.

(11) المدير الفعال يعالج الصراعات بالمواجهة.

(12) يبحث المدير الفعال عن الأفكار الجديدة.

(13) يقيم المدير الفعال الناس على أساس قدرتهم في نسج أهداف الأفراد بأهداف المنظمة من أجل تحقيق أفضل النتائج، أن المدير الفعال عندما يختار أي مدير فإنه يختار من يتوفر فيه الاحترام الذاتي والالتزام والصراحة والإيمان والقدرة التشخيصية والروح الرياضية.

(14) من صفات المدير الفعال أيضاً أنه عنيد وقاس عند الضرورة وطيب متساهل عند الضرورة .

إجراءات العمل

- **التحديات الناجمة عن عدم توفر المنظمات المؤسسية السليمة:**

من الظواهر الصحية هو وجود المؤسسات الحديثة السليمة والتي تتفاعل معها لتحقيق الأهداف المشتركة، ولا تمثل التقنية ولا المعلومات ولا مستويات الإنتاجية الركائز الأساسية لهذه المجتمعات بقدر ما تمثله التقنية المؤسسات المدارة بأسلوب عصري سليم لأن هذه المؤسسات هي وسيلة المجتمعات لإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها. وهو من أصعب التحديات التي تواجه المديرين عند تخصيص المؤسسات العامة ولذلك لعدم توافر المؤسسات المدارة بطريقة سليمة.

على ذلك يمكن إبراز أهم التحديات التي تواجه المدير في هذا الجانب بالنقاط التالية:

1- التغيير الجوهري في الأسلوب التقليدي بحيث يتحول إلى أسلوب مبادرة رجال الأعمال الناجحين من حيث جودة الأداء وسرعته لتحقيق رغبات المستفيدين منها.

2- توفير المعرفة والشفافية لأوضاع المؤسسة بكل وضوح وليس دعاية مظهرية لبيان إنجازات وهمية وغير موجودة في الواقع العملي.

3- التحرر من الإدارة وقيودها وتبسيط الإجراءات للقيام بالأعمال بكل سهولة.

4- العمل على إيجاد بيئة وتنظيم قانوني شامل يصلح للعامل مع الأوضاع الجديدة.

- **التحديات الناجمة عن توجهات العاملين نحو العمل والتقنية والتدريب عليها:**

أصبح التوجه إلى تقديم الخدمات لمن يطلبها يعتبر جيدة من قبل من يقدمها وذلك من أجل إرضاء العميل، وليس عيباً كما يعتقد بعض من يجلسون مكرهين على كراسي المؤسسات الحكومية في بلادنا. لذا وعند إجراء عملية المعلومات والتقنية يصعب التحكم اليدوي في عمله وإجراءاته، ولم يعد بإرادته التحكم مثلاً في سرعة أدائه فيتباطأ عندما يحب أن يتباطأ ويسرع عندما يحب أن يسرع.

لأن وحدات العمل والإنتاج أصبحت مجهزة بأجهزة وشبكات ذكية يتم التحكم فيها ومراقبتها آلياً لذلك أصبحت المعرفة والمهارة هي العامل الذي يساعد الموظف على فهم طبيعة عملة وتجعله مدركاً ومسيطراً عليه.

وبناء عليه يبرز التحدي الكبير أمام المدير العصري وخاصة عند تخصيص المؤسسات من أجل تغيير قيم ومعتقدات العمل التقليدية وكذلك توفير التدريب والبرامج التي تساعد العاملين للتعلم والتأقلم مع الأوضاع الجديدة وهو ما يترتب عليه ضرورة العلم والمعرفة بأسس التفاعل الإيجابي من أجل تقديم الأفكار الجديدة في سلوكيات وممارسات الأعمال داخل المؤسسة وخاصة إذا كانت جديدة (تم تخصيصها) وكذلك متابعة التطورات المعرفية والتقنية وجعلها سمة بارزة في ممارستها القيادية حتى يكون قدوة لجميع العاملين.

وبناءً على ما سبق ذكره يمكننا إجمال التحديات التي تواجه المدير العصري والمترتبة على عملية المؤسسات في هذا الزمن بالنقاط التالية:

1- إدراك أهمية تحول المؤسسات إلى مؤسسات المعرفة والعقول وليس مؤسسات الأعمال اليدوية أو الروتينية.
2- إن قيمة المؤسسة الحقيقة سوف تتوقف بالدرجة الأولى على الأفكار والمعلومات الموجودة لدى العاملين، وقواعد المعلومات، ثم يبدأ الحديث عن الموجودات المالية.
3- انخفاض أعداد العاملين اليدويين وغير الماهرين.
4- بروز مفهوم تمكين العاملين وإعطائهم مسؤولية إدارة أعمالهم دون الرجوع للرؤساء.
5- التوجه نحو الحضارة الإلكترونية بدلاً من الحضارة الورقية اليدوية.
6- تعاظم الاستثمار في البشر من خلال التدريب والتعليم، والاهتمام بتنمية الالتزام المؤسسي والانضباط السلوكي والعمل الجماعي

هوامش الفصل العاشر

(1) المرسي، جمال الدين، (2001). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية. القاهرة.

(2) عبد الوهاب، علي محمد، (1995). فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق. الشركة العربية للإعلام القاهرة.

(3) النجار، نبيل الحسيني، (1995). الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة. الشركة العربية للنشر والتوزيع.

(4) شاويش، مصطفى، (2005). إدارة الموارد البشرية، (ط3). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(5) القريوتي، محمد قاسم، (1989). السلوك التنظيمي دارسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(6) أصيل، فوزي عبد الرحمن، (2000). طرق اختيار وتقويم الموظفين، (ط1). مكتبة العبيكان. الرياض.

(7) العطيات، محمد بن يوسف النمران، (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

الفصل الحادي عشر
إستراتيجيات الترقي الوظيفي للموظفين

استراتيجيات الترقي الوظيفي للموظفين

تمهيد

يعتبر تحقيق النجاح خطوة أولى على طريق التقدم، وبالتالي فلا بد أن يعي كل من يريد تطوير مهاراته ويذكر نفسه أن تحقيق التقدم والتطور يعتمد على الإنجازات، أي على مهارات الفرد ومواهبه وإنجازاته السابقة، ومنذ أن أصبح الحكم على الإنجازات أسهل من الحكم على مواهب الفرد ثم التركيز على الإنجازات بشكل كبير خصوصاً عند الخبراء المحترفين، ولكن في حالة المديرين الجدد يشتد الاهتمام بالتعليم والمهارات والطموح.

ومنذ أصبحت الإنجازات السابقة للمدير المحترف خطوة نحو التقدم يجب عليه التركيز على بذل أقصى جهد في التفاني في أداء وظيفته الحالية، فبينما لا يعتبر من الخطأ تطلع الفرد إلى الحصول على وظيفة ثانية عالية فإنه لا بد أن يأخذ في اعتباره ضرورة عدم ترك انطباع لدى الناس بأنه لم يستطع التكيف مع وظيفته ولا مسئولياته الحالية، ولكن لو وجد ذلك الانطباع فسوف يؤثر تأثيراً سلبياً على قرارات ترقيته، والجدير جداً بكل مدير أن يحدد لنفسه أسباب تطلعه إلى وظيفة مرموقة، فإذا كان السبب هو فقط الحصول على الهيبة والمكان والنفوذ فلن يؤدي ذلك إلى إرضائه أو إرضاء أي فرد يحيط به، أي أنه لا بد أن تكون هناك أسباباً جوهرية، ولكن يجب القول إن كل نظم القيادة الحديثة تنص على أن يكون القائد على أتم الاستعداد لخدمة كل فرد في المجتمع، وبالتالي فإن الفرد الذي يريد من الوظيفة مجرد تعظيم وتبجيل نفسه سيفشل في خدمة الآخرين، وبالتالي سيفقد مسؤولية من أهم مسؤولياته القادة، والجدير بالذكر أن نقول إن الخطابات التي تتضمن طلباً لترقية أحد الموظفين لا بد أن تحتوي على كل نقاط القوة ونقاط الضعف لديه، ولا بد أن تصميم خطة لاستغلال كل نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.

أسباب تأخر الترقي الوظيفي:

إذا توافرت أي خطة بشأن ترقية أي موظف يجب وضع قرارات تقييم أدائه في الاعتبار على أنها المصدر الرئيسي والباعث الوحيد على الترقية.

واعتماداً على تلك التقييمات وعلى إجراءات إدارة الأداء الوظيفي لذلك الشخص يتم قبوله لتتم ترقيت أو رفضه، ولكن لا بد من وجود أسباب منطقية لرفض ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من أن رفض ترقية أي موظف تعتبر عملية مخيبة الأمل فإن الفرد لا يجب أن يعتبر تلك العملية نهاية الحياة، لأنه يجب أن يتعلم من الفشل فيسأل "ماذا حدث؟ ولماذا حدث؟ فأحياناً يكتشف الفرد ما يجب عمله حتى يتمكن من الفوز بتلك الوظيفة في المستقبل، ثم اسأل مشرفك المباشر لماذا تتم ترقيتك؟ وأحياناً يقول لك: لم يكن لدينا أي فكرة عن أنك تريد الترقية؟ فلو كانت الإجابة كذلك فكن على يقين بأن فشلت في التعبير عن رغبتك لمن هم في موضع يستطيعون مساعدتك فيه، ويجب عليك أن تعرف أن من يستطيع مساعدتك ليس مقتصراً فقط على القائمين بأمر الوظيفة التي تريد الحصول عليها، وعلى سبيل المثال دائماً ما يكون مشرفك الحالي فرداً من جماعة تستطيع مساعدتك، فأولاً لابد أن تكون على يقين بأن مشرفك يعرف بأمر رغبتك في الوظيفة، وبالتالي يجب أن تتحدث معه وتطلب منه النصيحة قبل أن تذهب لأخذ استمارة الترقية، ولا بد أن تعطيه تقريراً توضح فيه اهتماماتك وتطلعاتك إلى تلك الوظيفة التي تريدها، وتعتبر تلك فرصة جيدة لأن يقوم هو بالتحدث مع باقي المجموعة لأن من الذي سيقوم بتقييمك في وظيفتك الحالية تقييماً ينم على أنك تستحق تلك الوظيفة الجديدة؟ فأول شيء هو أن تتأكد وتكون على يقين بأن مشرفك إلى جانبك ويدعمك، ويعد أيضاً عدم فهم الفرد لمتطلبات الوظيفة سبباً آخر من أسباب رفض الترقية، وعادة ما يحدث ذلك نتيجة لعدم قيام المرشحين بأداء مهام على أكمل وجه، فقبل أن تقوم بسحب الاستمارة لا بد أولاً أن تحاول اكتشاف ما تريده تلك الوظيفة من الشخص الذي يشغلها، وأفضل من يساعدك في ذلك هو الشخص الذي تمت ترقيته في تلك الوظيفة مؤخراً، فلو كان هذا الفرد قد ترك الوظيفة بحريته

ورغبته الكاملة فسوف يساعدك جداً في هذا الشأن، وإن كان قد فصل منها فسوف يضلك ويغرر بك.

وبمجرد أن تحيط علماً بكل متطلبات الوظيفة قم بتقييم نفسك تقييماً واقعياً بحيادية شديدة، واسأل نفسك: هل تصلح لتلك الوظيفة؟ هل لديك مهارات خاصة ترفق باستمارة الترقية وتجعلك متميزاً عن الآخرين؟ ومن المهم جداً الإجابة على ما يلي: إذا كان عدد المرشحين كبيراً، فليس من الحكمة أن ترشح نفسك لوظيفة تكون فرص فوزك بها ضعيفة جداً، ويجب أن تعرف أن أي فرد يشغل وظيفة دون أن تكون قدراته متماشية مع قدرات الوظيفة لن يتمكن مطلقاً من النجاح.

وأيضاً فإن من يشغل أي وظيفة دون أن يكون كفأ أو تكون درجة كفاءته بسيطة دائماً ما يصبح موظفاً ضعيف الأداء وتسوء سمعته، وذلك لأن السمعة تؤثر على المرشحين ولو كانوا أكفاء تماماً لشغل تلك الوظيفة، وبالتالي فإن مهارتك في التعبير عن آرائك ورغباتك أحد مفاتيح النجاح، فلا بد أن تكون على يقين بأن من يساعدونك على علم بطموحاتك، وقم بجمع المعلومات عن الوظيفة التي تريدها ثم قم بتقييم فرص فوزك بها تقييماً واقعياً، فإذا لم تنجح حاول اكتشاف الأسباب.

فمن الممكن أن تكون كفأ لتلك الوظيفة ولكنه مجرد سوء الخط، فلو كان الأمر كذلك لا بد أن تحاول مرة أخرى عند توافر فرصة أخرى، ولكن لو أحسست بأنك غير كفء فلا بد أن تكتشف الأسباب وتعمل على استغلال فرص تحسين أدائك ونقاط ضعفك، وأحياناً يحس الفرد بأن ذلك الفشل نقداً، ولكنه يعتبر سبباً جيداً لتنمية أدائك وتحسين فرص نجاحك في المرة السابقة، ويجب عليك أن تتجاهل التعليقات الغامضة مثل " المرشح الآخر كان أكثر كفاءة للوظيفة"، وذلك لأنها لا تحتوي على معلومات حقيقية، فلو أمكن اسألهم عن السبب تحديداً، وأياً كان ما سيقولونه حاول تقييمه واستغلاله بصورة جيدة تزد من فرص حصولك على تلك الوظيفة في المرة القادمة، ويجب أن تعرف أن اختيار المهنة المناسبة هو مفتاح الحصول

على الترقية والنجاح، وهناك العديد من الأفراد لا يعرفون الفرق بين المهنة والوظيفة، وبالتالي تحدث صراعات داخلية عندهم.

وبالطبع وكما نعلم إذا لم يقم الفرد باحتواء الصراع فسوف يشعر بالضغط وسوف يقلل ذلك من كفاءته، وبالتالي سيتم تقييمه بأنه غير كفء للوظيفة التي يشغلها، فكلمة " السيرة أو المهنة" هي تصوير لخططك في المستقبل وخريطة توضح اتجاهاتك وطرقك في المستقبل، وبالطبع بدون اتجاه محدد لن يتمكن الفرد من تحقيق أي تقدم، فاختيار المهنة المناسبة وتحديد أهدافها يساعد على تحديد المهارات والمعلومات المطلوبة، فلو عرفت اتجاهك الصحيح فسوف تحصل على كل السبل التي توصلك إلى هناك، بالإضافة إلى أن المعرفة والمهارة خطوات هامة على طريق الوصول إلى ما تريد، وباختصار يعتبر اختيار المهنة والتخطيط لها من أهم الخطوات التي تساعد على تحقيق التقدم في الإدارة بجانب امتلاك الفرد للمهارات والآراء والسلوكيات التي تمكنه من ذلك.

وضع ميلر (Miller) ستة عوائق وحواجز تواجه من يريد اختيار مهنة وسيرة مناسبة:

1- تجاهل الاحتياجات الشخصية: لقد فشل بعض الأفراد في إقناع الآخرين بتلبية احتياجاتهم الشخصية ولكن ليس ذلك بذنبهم، فهناك العديد من الناس لا يعرفون شيئاً عن احتياجاتهم الهامة، ولكي تتخطى ذلك العائق لا بد أن تفكر بجدية وعمق في كل ما تحبه في وظيفتك، وتفكر أيضاً في أهدافك سواء الشخصية أو العامة.

2- نقصان القدوة الحسنة في مؤسستك: فيجب أن تعرف أن الأفراد في موقع المسؤولية يمكن أن ينصحوك ويرشدوك.

3- التفكير على المدى القصير: فربما تكون متطلباتك العائلية والمالية سبباً في عدم تفكيرك في المستقبل وتطلعك إليه.

4- سوء الفهم للفروق بين الوظيفة والسيرة العلمية، فيجب الانتباه إلى أن الوظيفة ليست سيرة، ولكن السيرة يمكن أن تكون وظيفة.

5- عدم التأكد بشأن حياتك الخاصة، أين ستكون العام القادم؟ ما هو تأثير طموحاتك الوظيفية على أعضاء أسرتك؟ ونتيجة لأن طموحاتك العملية تؤثر على عائلتك لا بد أن تكون عائلتك جزءاً من التخطيط لحياتك العملية.

فإذا لم يتم التنسيق بين أهدافك الخاصة العامة فسوف يحدث صارعاً داخلك، فبينما ستكون ناجحاً في حياتك العملية ستفشل في حياتك العائلية.

6- عدم المغامرة وتجنبها، أي الخوف من الفشل والوقوع في الأخطاء، والخوف من المجهول، والخوف من المخاطرة، والخوف من حركة التنقلات والتغييرات في العمل، فالفرد الذي يخاف من خوض المغامرات أو يفضل الأمان في الوظيفة لن يتمكن من النجاح إلا على المستوى القصير.

أساس الترقية:

على أي أساس تتم ترقية الفرد؟ هذا السؤال يختص بأي فرد يريد دخول مواقع الإدارة ووظائفها وليست لديه أي خبرة سابقة في هذا المجال الإداري، وكما ذكرنا سالفاً فبينما يشارك الموظفون المديرين في العديد من المميزات فإن أداء المديرين يختلف جوهرياً عن أداء الموظفين الذين لا يتمتعون بأي مسؤوليات إدارية، فلا بد أن يحيط المدير علماً بكل التفاصيل، ولكن لا بد من الإحاطة بالصورة كاملة أيضاً، ولا بد أن يركز على إنجازات فريقه وقسمه ولا يقتصر تركيزه على أدائه بمفرده، وبالتالي بعض السلوكيات التي تصلح للموظفين ولا تصلح أن يقترفها المدير.

وفيما يلي مفاتيح النجاح لأي موظف ليست لديه وظيفة إدارية

1- العمل الجاد، ولا يأتي النجاح إلا إذا كان الفرد مستمعاً بعمله، لأنه عندما يستمتع بعمله يبذل أقصى جهده في أداء عمله.

2- الخبر الفنية: فالخبرة هي الأساس لبناء نجاحات عملية كبيرة وتحقيقها، فالفرد الخبير أمامه فرص عديدة لتنمية مهاراته القيادية، فلو قام الفرد بأداء ما عليه جيداً فسوف يحظى باحترام إرفاقه ومشرفيه وإدارييه.

3- الاعتماد على الدوافع والميول الشخصية: عادة ما تكون مكافآت الفرد الداخلية أقوى من المكافآت الخارجية كزيادة المرتب مثلاً، الذي يؤدي عمله فقط انتظاراً لتلك المكافآت المادية لن يقدر على العمل في الوظائف التي ليست لها نظم مكافآت مادية بل مكافآت معنوية.

4- احترام القواعد والإجراءات: باحترام القواعد والقوانين يستطيع الفرد الاندماج مع بيئة العمل.

5- أداء الوظائف والمهام المعتادة: كلنا نعرف أن كل وظيفة بها العديد من المهام الروتينية غير الشيقة، فاستعداد الفرد لأداء تلك المهام الروتينية يساهم مساهمة فعالة في تحقيق النجاح.

6- إحاطة الفرد ببعض أهداف القسم ومتطلباته، فإذا لم يكن الفرد على علم بأهداف ومتطلبات القسم فلن يكون مشاركاً فعالاً في نجاح الفريق.

7- إتباع تعليمات المشرف، فالموظف الناجح هو الذي لديه استعداد لقبول توجيهات مشرفيه ونصائحهم.

8- أداء المهام على أكمل وجه لو كان الموظف مستمتعاً بعمله ومؤمنا بأهمية عمله سيفخر به وسيبذل قصارى جهده لأداء كل المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقه.

9- التوجه نحو الأداء الوظيفي: هذه النقطة متصلة بالنقطة السابقة، فالشخص الذي يعشق عمله لا يؤدي فقط المهام الملقاة على عاتقه بل يعمد إلى أداء وظيفته على أكمل ما يكون الأداء.

10- إحاطة الموظف علماً بكل تفاصيل الوظيفة.

من المهم أن نقارن بين سمات الموظف الذي لا يتمتع بالمسؤوليات الإدارية وسمات المدير الجيد. ولقد صنعت قائمة بمميزات المدير الجيد، وتعكس تلك القائمة انتقال الفرد من مجرد مسؤوليته عن عمله فقط إلى مسؤوليته عن عمل الآخرين: وهي كالتالي:

1- وضع السياسات والقواعد والقوانين.
2- تحديد كل الخطط الخاصة بتحقيق أهداف الفريق أو القسم وتنفيذها، ومن المهم أن تعكس أهداف الفريق أهداف المؤسسة بأكملها.
3- تنظيم مجموعات العمل والانضمام إلى أحد فريق العمل الجماعي وتحسين الأداء الجماعي.
4- تحديد الوظائف لكل موظف.
5- تفويض الموظفين الأكفاء ببعض المشروعات الهامة.
6- القيام بتوجيه الوظائف والمهام والمشروعات.
7- القدرة على تحفيز الموظفين على إتباع قيادتك.
8- القيام بحل جميع المشكلات التي تواجه العاملين.
9- القيام بتقييم أداء الموظفين والأقسام والفرق.
10- القيام بمكافأة الموظفين على الأداء الجيد.

باختصار يتطلب الانتقال من وظيفة الموظف إلى وظيفة المدير تغيير الفرد من كونه تابعاً وموظفاً إلى كونه قائداً، يقوم بالتخطيط، وتنفيذ التفويضات، بالإضافة إلى تمتع المدير بمسئولية وضع السياسات والقواعد والقوانين.

إستراتيجية للتقدم التدريجي:

ما الذي يجب عليك عمله حتى تتم ترقيتك؟ فبالرغم من أهمية الكفاءة المهنية فإنها تعتبر واحدة من السمات الضرورية، وهناك العديد من الموظفين الموهوبين يفشلون في الحصول على المناصب الإدارية لأنهم ليست لديهم مهارات الاتصال وتبادل الآراء بين الأشخاص، وآخرون تمت ترقيتهم ولكنهم فشلوا نتيجة لفشلهم في تعديل سلوكياتهم من مجرد موظف لا يتمتع بأي مسؤولية إدارية إلى قائد لديه كل المسؤوليات الإدارية.

ويعتبر تقييم الفرد لنفسه بأمانة وحيادية أو خطوة على طريق التقدم، ولا بد أن يكون لديك علم تام بوضعك الحالي وبالوضع الذي تريد الانتقال إليه، وتتضمن الخطوات التالية بعض الاقتراحات بشأن استراتيجية التقدم.

تعلم مستوى جيد من مهارات الإدارة

1- ما زالت مهارات التخطيط والتحكم والرقابة والتنظيم والقيادة مطلوبة، ولكن انتقل التركيز من المدى القصير إلى المدى الطويل، ومن الروتين إلى المرونة، من عضو في المجموعة إلى قائد ومنظم للمجموعة، ومن مستوى القسم إلى مستوى أعلى، ومن إتباع السياسات إلى وضع السياسات، ومن ملاحظة الأداء إلى تقييمه، ومن مجرد الإدارة من الباطن إلى الإدارة على مستوى عال، ومن مجرد الاعتماد على النفوذ الوظيفي إلى الاعتماد على القوة الشخصية، والتأثير والقدرة على إقناع الأفراد بالعمل معك، ومن مجرد الإشراف إلى إصدار قرارات التقييم.

2- وهناك بعض المهارات الجديدة التي يجب تعلمها، وتشتمل على تحقيق التعاون بين المجموعات والأقسام، القيام باحتواء الصراعات بين الأقسام وبين الأشخاص والقدرة على تحليل المشكلات غير الروتينية، والقدرة على صنع قرارات تؤثر على فئة كبيرة من الناس.

3- تشتمل طرق الإدارة على استغلال النفوذ السياسي وشبكات التنظيم غير الرسمية، فيجب أن يعتمد المدير على قوة شخصيته وعلى التأثير بدلاً من الاعتماد على النفوذ الوظيفي وذلك لأنهم لا يتمتعون بنفوذ كبير على الأفراد الذين يعملون معهم.

تطوير خطة عمل:

1- أين تريد أن تكون في غضون العشر سنوات أو العشرين سنة القادمة؟ ما الذي تريد أن تفعله؟ ما هو العمل الذي سيعتمد على المهارات والخبرة؟ فكما قال **Peter Drucher** فإن أفضل طريقة للتنبؤ بالمستقبل في صنع ذلك المستقبل.

2- أين تريد أن تكون في غضون خمس سنوات؟ وكيف ستصبح هكذا؟ ما هي الوظائف التي تريد أن تحصل عليها في غضون السنتين أو الثلاث أو الأربع سنوات القادمة؟ وما هي الوظيفة القادمة التي تريد الترقي اليها لو سار كل شيء كما أنت مخطط له.

3- حدد وظيفتك القادمة، وحدد خططك بشأن الحصول عليها، وكن جاهزاً ومستعداً لها، فلو نقصك أي شيء مثل شهادة أو تدريب إداري أو قيادي فاذهب واحصل عليه، وكن دائماً على يقين بأنه لا توجد أي عيوب في أي مكان تذهب إليه، فكما قال جونسون **Johnsin** في طريقة التمييز لا توجد حدود للسرعة، فطالما أنك مهتم بتطوير نفسك فلا يهم الوقت الذي تستغرقه في تلك العملية، فالمثابرة هي قرين وتوأم التميز.

4- وضح أهدافك الخاصة بشأن الترقية، ومن ثم يجب عليك وضع وتطبيق استراتيجيتك الخاصة بتطوير فرصك وتحسينها وتطبيقها، ويتطلب ذلك العمل أداءً جيداً، فقم بالانضمام إلى المشروعات التي تبرزك أمام الإدارة، وانضم إلى المجموعات التي تحتوي على أعضاء هامين، وأظهر مستوى أدائك المرتفع.

تعلم من خبرات السابقين

بالطبع ستواجهك عراقيل وعقبات كثيرة في طريق تقدمك، وربما تكون العقبات هي قيمك وأداؤك، ونقصان الثقة في النفس من أهم العوائق التي تقف في وجه تقدم الفرد، فبينما تقوم بتحديد نقاط قوتك ونقاط ضعفك بموضوعية إياك أن تقع في مصيدة التفكير في أنك الشخص الوحيد الذي لديه نزوات وعيوب في تاريخه السابق، ولا تعتقد أبداً أنك الشخص الوحيد المشكوك فيه، فكل الناس يحتاجون إلى المساعدة، فكن على استعداد إلى أن الناس سوف تطلب منك النصيحة، وذلك يفرق بين القائد الفعال والقائد غير الجيد.

وعلى مدى السنوات الأخيرة أظهر المفكرون ضرورة أن يكون للفرد قدوة، وتقوم بعض المؤسسات حالياً بتجهيز بعض الموظفين الأكفاء لإسناد مهمة الإرشاد والتوجيه إليهم حتى يكونوا قدوة للأعضاء الجدد، فأحياناً يكون القدوة مشرف آخر، أو مدرس في الجامعة، أو مدير تنفيذي للمؤسسة، أو صديق، أو زوجة، ويجب الانتباه إلى أنه لا توجد قائمة بما يجب على القدوة أن يفعله، فالقدوة الذي يعمل معك في نفس المؤسسة يكون مساعداً في فتح الأبواب أمام الشبكات التنظيمية غير الرسمية، ويقابل القادة الرسميين وغير الرسميين، ويبدي بعض النصائح بشأن البروتوكول، ويقوم بمهمة الناصح والمرشد، ويكون وسيطاً بينك وبين قيادة المؤسسة، ولكن القدوة الذي لا يعمل في نفس المؤسسة يكون غير قادر على أداء كل تلك الوظائف، ولكن الدور الوحيد المشترك بين كل هؤلاء الأفراد هو دور الناصح والمشرف، فالقدوة الجيدة هو الشخص الذي تثق فيه لحل بعض المشكلات التي تجدها صعبة أمامك.

ومن المهم أن تعرف أن قيمة القدوة لا تقتصر فقط على حياتك العملية، فأحياناً تحتاج إلى المساعدة في حياتك الشخصية، أو إلى حل الصراع القائم بين التزاماتك تجاه العائلة، وطموحاتك العملية، والضغوط التي تحدث نتيجة لرغبتك في تحقيق النجاح في الحياة العملية، فإذا لم تقم باحتواء مثل تلك الصراعات فسوف تؤثر على طاقاتك

وحالتك النفسية والعاطفية، ففي حالة حدوث مشكلة شخصية إذا لم يكن هناك أحد يساعدك فقد يكون الطلاق هو الحل والقرار الوحيد والذي يكون مكلفاً جداً على حياتك الشخصية.

لا بد من أن تحيط علماً بمؤسستك وقادتها:

لا بد أن تكون على علم بكل تفاصيل المؤسسة، وتعرف أسماء كل الأفراد في الوظائف القيادية، وتعلم من الأفراد الذي يؤثرون في المؤسسة، وكن فعالاً وواضحاً، واعرف كل ما يفعله كل قسم وكيف يتم التنسيق بينه وبين الأقسام الأخرى، واكتشف استراتيجيات مؤسستك وخططها على المدى الطويل، ما هي أهدافها الرئيسية؟ واعرف كل شيء عن المؤسسة من القاع إلى القمة، واعرف كيف يسير العمل داخلها وخارجها، ولا بد أن تظهر أنك تفهم الصورة كاملة، وقم بالتحدث مع المديرين والمشرفين القادة.

التخلص من العادات القديمة السيئة التي تحول دون النجاح من خلال:

1- لا تتجنب المغامرات المعقولة، فالآراء الجسورة والجريئة مثل قطعة الشطرنج التي تحركها يمكن أن تفشل ويمكن أن تكون فاتحة النصر.

2- اقبل ورحب بالآراء الناقدة ولا تدافع عن نفسك تلقائياً، فالمعلومات التي تكتسبها من تلك الآراء تضع أمامك نقاط القوة والنقاط التي تحتاج إلى تحسينها.

3- اعمل دائماً على تحسين أدائك وكن على يقين بأن الكمال مستحيل، وابذل قصارى جهدك ومهاراتك، ولا تعتمد على أن الكمال مستحيل فتعرف على العمل، وضع مستويات متقدمة لنفسك، فلو رفضت أي شيء إلا الأفضل فحاول أن تجده وتحصل عليه.

4- لن تستطيع إرضاء كل الناس، فجزء من طبيعة الإنسان أنه يجب أن يكون محبوباً، وبالتالي اهتم جيداً بالنقد وتجاهل النقد التافه، ولا تغير أرائك لإرضاء أي فرد، ويجب أن تصدر قراراتك بعد دراسة مستفيضة لكل المعلومات المتاحة،

فمكافآتك ستكون حب الموظفين واحترامهم ونجاحك الذي ينتج عن التخطيط السليم والقرارات الجيدة.

5- تبادل الآراء مع الأفراد بوضوح، وكن حساساً تجاه الآخرين واحتياجاتهم، يجب أن تركز على القضايا وليس على الأفراد، ولا تستخدم التلميحات في جرح مشاعر الآخرين.

فبدلاً من ذلك كن أميناً ومباشراً في كلامك، فلن يتمكن الآخرون من معرفة ماذا تريد إذا لم تقم بالتعبير عنه بوضوح.

6- لا تحمل ضغائن لأحد، وتجنب الصراعات والاختلافات الشخصية، فلو فشلت في احتواء أحد الصراعات بنفسك فاطلب النصيحة من أحد الأفراد ممن لديه مهارات وخبرات تمكنه من القيام بدور الوسيط، ولكن إن لم تقم باحتواء تلك الصراعات فسوف تستنفذ كل طاقاتك وسوف تؤدي إلى تفاقم الصراعات بصورة أكبر فيصعب السيطرة عليها.

اهتم بمشرفك المباشر:

تعلم أنك لا بد أن تقود وتدير موظفيك، فلا بد أن تحوز علاقاتك الشخصية على جزء من اهتمامك ووقتك، فمشرفك مهم جداً بالنسبة لك ولحياتك العملية، فلا بد أن تعرف كل شيء عنه، وما اهتماماته ومعلوماته؟ وكيف وصل إلى وظيفته الحالية؟ وما هي نقاط قوته ونقاط ضعفه؟ ما الذي يفضله فيمن يعمل معه، فأحياناً تكون الأمور الصغيرة ذات فائدة كبيرة.

وهناك بعض المشرفين الذي يعتقدون أن الذين يعملون معهم يسيرون على نفس أسلوبهم، ولكن هناك آخرين يفضلون أسلوباً تكميلياً لأسلوبهم، وهناك بعض المشرفين الذين لديهم عقول ناضجة تنتج أفكاراً ويبحثون عن موظفين يتبعونهم، وينفذون التفاصيل وينفذون آرائهم وأفكارهم، وبالطبع لدى كل قائد أهداف شخصية وعملية، وسوف يهتم القادة بمن يساعدونهم على بلوغ تلك الأهداف، وهنا سؤال يطرح نفسه كيف تتمكن من معرفة رئيسك؟

1- لو كانت لديك أي مشكلة أو اقتراح أو فكرة تحدث مع مشرفك عنها ، فلا تتخيل مدى انشراح صدره بذلك، وكن جاهزاً لإبداء بعض الآراء والاقتراحات بشأن العمل سوياً.

2- تكلم معه بصورة لائقة ، وأعلم مشرفك بك شيء وكل تفاصيل أي مشكلة تواجهك.

3- لا تتردد في طلب المساعدة إن احتجت إلى أي وقت أو مجهود من مشرفك أو رئيسك.

4- أدّ ما عليك من التزامات، وكن جاهزاً دائماً لمناقشة أجندة العمل مع مشرفك.

5- كن متأكداً تماماً من مسؤولية مشرفك عن أداء جميع أفراد القسم.

6- كن وفياً ولا تطعن رئيسك من خلفه ، ولا تتكلم عليه من وراء ظهره لأن ذلك سوف يصله.

7- كن على يقين بأن مشرفك إنسان ويفضل السلوكيات المقترحة ، واشكره بعد أن يساعدك ، فمجاملتك لمشرفك في وجهه لها أثر طيب، وكن أميناً ومخلصاً ، لأن معظم الناس يفضلون المجاملة الأمينة وليس المجاملة الخادعة.

تعلم كيف تواكب تغيرات العمل

هب أنك قمت بأداء ما يجب عليك عمله ولكنك غير راض عن حياتك العملية ، فربما يكون ذلك بسبب تغيير اهتماماتك، فما كان يعتبر هدفاً أسمى منذ عدة سنوات ليس بالضرورة أن يليق بك في هذا الوقت، وربما يكون السبب تغيير الموظفين، وربما تكون مؤسسة أخرى قد قامت بشراء المؤسسة الخاصة بك وغيرت ثقافتها وموظفيها وأبدلت مكانهما ثقافة أخرى وموظفين آخرين وأنت غير مرتاح لذلك ، وربما يكون السبب أن حياتك العملية لم تسر بالشكل الذي كنت تتمناه بالرغم من أنك اكتسبت جميع المهارات القيادية والإدارية ، وبغض النظر عن أي سبب فلقد أحسست بأنك يجب أن تغير سياسة حياتك العملية ، وكيف ستعمل على تغيير حياتك العملية؟

تتغير الوظائف وسياسات الصناعات بأكملها باستمرار في هذا الواقع العالمي المتغير، فدخول المؤسسات عالم العولمة ساعد على تغيير أهداف العمل وطرقه وخططه، وبالتالي فإن تغير العمل قد أصبح شيئاً عاماً، ويجب أن تعرف أنه ليست هناك قواعد خاصة تحدد كيفية بداية حياة عملية جديدة، ولكن فيما يلي قائمة ببعض الأسئلة التي تساعدك على بداية عملية تقييمك لنفسك بحيادية وموضوعية:

1- ما معرفتك وما وهي مهاراتك وخبراتك التي تمتلكها وتصلح لوظيفة أو عمل آخر؟

2- ما اهتماماتك؟ وعلى سبيل المثال، هل تحب العمل مع الناس أو تفضل العمل إلى عدد محدد من العملاء والموظفين؟

3- ما علاقتك التي تساعدك على بداية وظيفة أو عمل جديد؟ وهل تعرف أناساً يساعدونك على الحصول على الوظيفة المناسبة؟ هل تعرف أناس يساعدونك في بداية عمل خاص بك؟

4- ما طول المدة التي تستطيع قضاءها دون دخل ثابت إلى أن تحصل على الوظيفة الجديدة؟ وهل لديك أموالاً تبتدئ بها مشروعاً خاصاً بك؟ وهل لديك مشكلات مالية أو صحية؟

5- هل تشعر بالرضا عن فرص العمل المتاحة؟ وهل تحتاج إلى بحث أكثر للحصول على الفرص الأكبر؟ وهل يجب أن تستشير موظف؟ أو هل تستطيع العمل بمفردك؟

من الصعب جداً أن يتوقف أي فرد عن عمل كان يدر عليه دخلاً ثابتاً، وكان يقوم فيه بمسؤوليات معينة، والآن دعنا من الماضي، لأنك لن تستطيع الحصول على نفس الإمكانات السابقة في الوظيفة الجديدة.

ولكن هناك من يستطيع الحصول على وظيفة جديدة بنفس الصلاحيات السابقة ولكن ذلك ليس بقاعدة، فمهما كانت المؤسسة التي تعمل لديها لا بد أن تعمل بجد حتى تحظى بمكانة أو مرتبة كالسابقة، وكن على يقين بأنك ستبلغ ذلك إذا استطعت الحصول على الوظيفة التي تحتاج نفس مهارات الوظيفة السابقة وخبراتها، ولكن يجب أن تتنبه إلى أنك كلما بعدت عن الماضي ونسيته تكيفت مع الوظيفة الجديدة، وربما يبدو الأمر غير مشجع بالمرة أبداً، ولكن هناك العديد من النماذج التي نجحت بعد أن غيرت وظائفها، والدليل على ذلك بعض ضباط الجيش الذي يعملون في شركات الأمن والحراسة، ومدرسي الجغرافيا الذين يعملون مرشدين سياحيين، والمدرسين الذين أصبحوا مستشارين، والبطل الرياضي الذي أصبح يعمل في وظيفة أخرى، فهنا سؤال يطرح نفسه، ما الذي تتعلمه من هؤلاء الأفراد الذين غيروا وظائفهم ونجحوا فيها؟ فهناك بعض الإشارات:-

1- حاول البحث عن فرص العمل التي لها علاقة بوظيفتك السابقة، وهذا سيسهل عليك عملية نقل المعلومات والخبرات، وسيساعدك على التعامل مع مشرفيك حتى تستطيع الحصول على نفس المكانة السابقة، حتى تحصل على نفس مستوى الدخل السابق بل وأعلى منه.

2- كن واقعياً في توقعاتك وآمالك، فالوظيفة الجديدة معناها بداية جديدة، فكن على أتم استعداد لاستغلال كل مهاراتك ومعارفك.

3- لا تقتصر على الوظائف التي تعرفها، فربما يكون هناك بعض الفرص التي لا تعرف عنها شيئاً. فكن إنساناً مبدعاً واستشر من هم أكبر منك ولديهم خبرة أكثر منك، واهتم بآرائهم جيداً وحاول تطبيقها.

4- كن صبوراً لأن الوظيفة الجديدة تتطلب وقتاً طويلاً لاكتسابها. ولكن إذا لم يكن لديك فائضاً مالياً يساعدك على أن تحصل على الوظيفة المناسبة ، فسوف تقوم بقبول أي وظيفة لمجرد أنها ستفي باحتياجاتك المالية واحتياجات عائلتك ، ولكن يجب ألا تدع ذلك يصدك عن استمرار محاولات البحث عن وظيفة أخرى مناسبة.

هوامش الفصل الحادي عشر

(1) العطيان، محمد بن يوسف النمران، (2006). إدارة التغير والتحديات العصرية للمدير. (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(2) الفار، إبراهيم عبد الوكيل، (2003). تربويات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين. دار الكتاب الجامعي. الإمارات.

(3) حسين، سلامة عبد العظيم، (2005). تحديات القيادة للإدارة الفعالة، (ط1). دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(4) شاويش، مصطفى، (2005). إدارة الموارد البشرية، (ط3). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(5) Davar, Rustom., (1986). Personnel Management and Industrial Relations (New Delhi: Vaui Educational Books)

قائمة المراجع العربية والاجنبية

المراجع العربية:

(1) أصيل، فوزي عبد الرحمن، (2000). طرق اختيار وتقويم الموظفين، (ط1). مكتبة العبيكان. الرياض.

(2) عبد الوهاب، علي محمد، (1995). فرسان الإدارة وخيول تواصل السباق. الشركة العربية للإعلام. القاهرة.

(3) موبلي، وليام، (1982). تسرب الموظفين، أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه. ترجمة محمد نجيب المقطوش. معهد الإدارة العامة. شركة اديون ببلش القاهرة.

(4) صالح، صالح فقير، (1984). تكنولوجيا التدريب. إدارة التدريب للتسويق. مراكز التقويم. الخطوط الجوية العربية السعودية.

(5) شاويش، مصطفى، (2005). إدارة الموارد البشرية، (ط3). دار الشروق للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(6) جاب الله، رفعت محمد، (1988). إدارة الأفراد والسلوك والتظيمي. بل برنت للطباعة والأوفست وتصوير المستندات. القاهرة.

(7) منجي، محمد عبد الفتاح، (1988). تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق. بيمكو للاستشارات الهندسية. القاهرة.

(8) درة، عبد الباري، الصباغ، زهير، (1986). إدارة القوى البشرية - منحى نظمي، (ط1). دار الندوة للنشر والتوزيع . عمان – الأردن.

(9) سالم، فؤاد الشيخ، وآخرون، (1985). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط2). مطبعة الصفدي. عمان – الأردن.

(10) القريوتي، محمد قاسم، (1989). السلوك التنظيمي – دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار المستقبل للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(11) زويلف، مهدي حسن، (1980). تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار الرسالة للطباعة. بغداد.

(12) أبو هنطش، أحمد محمد، (1989). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الكليات. دراسة ميدانية تحليلية – رسالة ماجستير غير منشورة – عمان – الجامعة الأردنية.

(13) حسين، سلامة عبد العظيم، (2005). تحديات القيادة للإدارة الفعالة، (ط1). دار الفكر للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(14) الفار، إبراهيم عبد الوكيل، (2003). تربويات الحاسوب وتحديات مطلع القرن الحادي والعشرين. دار الكتاب الجامعي. الإمارات.

(15) العطيات، محمد بن يوسف النمران، (2006). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير. (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(16) صالح، محمد فالح، (2004). إدارة الموارد البشرية، (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.

(17) حسن، زواية محمد، (1998). إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية. مصر.

(18) المرسي، جمال الدين (2001). السلوك التنظيمي، الدار الجامعية. القاهرة.

(19) المليحي، إبراهيم، (2000). الإدارة ومفاهيمها، دار المعرفة للنشر والتوزيع. مصر.

(20) النجار، نبيل الحسيني، (1995). الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة. الشركة العربية للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

(1) Dessier, Gary, (1988). Personal Management fouth Edition (Englewood, Cliffs, NewJersy: Prentice-Hall international Editions.

(2) Torrington, Derek and chapman, John, (1983). Personnel Management, second Edition (London: Prentice, -Hall international, Inc).

(3) Heneman, Herber G., Schnap. P. P.and Fossas.J.A., (1980). Personnel Human resource, Managment (Illinopis: Richard Irwin. Inc).

(4) Davar, Rustow S., (1986).Personnel Management and industrial Relations (New Delhi:Vani Educational Books)

(5) A Complaint is a Gift, (1996). Using Customer Feed Back as astrategic Tool Janelle Barlow & Clans Moller, Berrett Koehler Publisher. San Francisco.

(6) French , Wendell, L., (1978). The personnel Management. Process, Fourth Edition (Boston: Houghton Mifflin company).

(7) Beach, Dale S., (1970). Personnel-the Management of people at work, Second Edition (London: Collier-Macmillan Limited).

(8) Wilkinson A.,(2002). People- Marclivgton, M. and Management and Development. Chartered. Institute of personnel ad. London.



دار الراية للنشر والتوزيع
DAR AL RAYA For Publication & Distribution
عمان - الاردن TEL: 00962 6 5338656
E mail: dar_alraya@yahoo.com



دار الراية للنشر والتوزيع

DAR AL RAYA For Publication & Distribution

عمان - الأردن TEL: 00962 6 5338656

E mail: dar_alraya@yahoo.com

إدارة اختيار الموظفين

PERSONNEL SELECTION MANAGEMENT



دار الراية للنشر والتوزيع

DAR AL RAYA For Publication & Distribution

عمان - الأردن TEL: 00962 6 5338656

E mail: dar_alraya@yahoo.com

